

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم تجارية

فرع: الإستراتيجية

الموضوع:

الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة

دراسة حالة:

الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS.

إعداد الطالب:

هلالي الوليد

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور عماري عمار

أعضاء لجنة المناقشة:

– د: خبابة عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	رئيسا.
– د: عماري عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مقررا.
– د: معزوز مختار	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا.
– د: عزي الأخضر	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا.

السنة الجامعية: **2009/2008**

بسم الله الرحمن

الرحيم

و به نستعين

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أمـــــــــي و أبـــــــي

أخــي و أخــتاي

زوجــتي و ابنتي سيرين

التشكرات

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: عمار عماري على توجيهاته ونصائحه القيمة لإنجاز هذا العمل، وتقديم خالص احترامي إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث.

تمهـــــــيد:

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا و سريعا للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة، إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائريـــة تتمتـــع بجاذبية كبيرة للاستثمار، خاصة و أن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم. حيث يقترب عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من العدد الإجمالي لسكان الجزائر. بمعنى آخر أن هذا القطاع قارب حالة التشبع.

من خلال ما يجري فعلا في هذه الســـوق، و بعد استيعابها لثلاث شركـــات للهاتف النقال، وهي على التوالي على حسب نصيـــبها من القطاع، شركة أوراسكوم للاتصالات،"جيزي" ، تليها الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" ، و في المرتبة الثالثة الشركة الوطنية الكويتية للاتصالات " نجمة". فإنه يمكن القول إن سوق الهاتف النقال يعرف ازديادا مستمرا في حدة المنافسة، وذلك نظرا لتقارب القدرات والإمكانات المالية الضخمة والاستعدادات تكنولوجية الحديثة، و الكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها الشركات المتنافسة في هذا المجال.

من هذا المنطلق يتوجب على الشركة الجزائرية للهاتف النقال"موبيليس"، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث، السعي للتموقع داخل هذه السوق،من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية أو بالأحرى استرجاع حصتها السوقية، التي ضاعت من الشركة عقب فتح القطاع سنة 2000، بسبب البيروقراطية و سوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارة الجزائرية. وهذا الأمر يقتضي وجود إدارة استراتيجية داخل الشركة، تضع في قمة هـــرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها، من خلال العمـــل على تحقيق مستويات من الأداء تتميـــز بالكفاءة فضلا عن مراعاة الجودة والتحديث والاستجابة السريعة لعملاءها؛ حيث إن هذه العوامل الأربعة تشكل معا عاملا مساعدا وأساسا للشركة لاستحداث مزيد من القيمة، إما من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها وخدماتها مقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح لها بتحقيق التفوق.

إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق فان إشكالية هذا البحث تتجسد في هذا التساؤل:

– ما هي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وما هو دورها في خلق القيمة ؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الهدف من بناء المزايا التنافسية ؟
- ما هي جذور المزايا التنافسية للشركة ؟ .
- ما هي العناصر والأنشطة المولدة للقيمة ومن المستفيد من القيمة المستحدثة ؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة السريعة للعملاء بمثابة أركان للمزايا التنافسية ؟
- ما هي ركائز الميزة التنافسية في شركة الاتصالات ؟ .

فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية و التساؤلات الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضيات التالية؟

- إن الهدف من بناء المزايا التنافسية هو خلق قيمة متفوقة.
- الجذور الحقيقية للمزايا التنافسية تتمثل في الموارد و الكفاءات.
- إن سلسلة القيمة بالشركة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة.
- تعتبر الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية.

أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي:

- أهمية من حيث الموضوع بحد ذاته، إذ يتناول المزايا التنافسية، بالتركيز على محاولة تحديد الركائز الأساسية التي تمكن الشركة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة، والمتمثلة في الكفاءة، و الجودة، و التحديث، والاستجابة السريعة. حيث يمكن من خلال هذه العناصر الأربعة فهم وتفسير كل أشكال التمييز، والتي تشكل أيضا الأبعاد الرئيسية للأداء في الشركة. كما يتناول البحث إشكالية خلق القيمة التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود الشركة.

- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فكما سبق ذكره؛ فإن قطـــاع الاتصالات اللاسلكية يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنميـــة وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنميـــــة القطاعــــات الحيوية الأخـــرى بصفـــة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات اللاسلكية من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأماكن محددة، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة خاصة وأنه قطاع خدمي له خصوصيات يجب مراعاتها.
- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وتطبيقيا لكل إدارة ترغب تحقيق التموقع الاستراتيجي في الســـوق وضمان الاستمرارية في خلق مستويات متفوقة من القيمة.

أســباب اختيــار الموضــوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإستراتيجية.
- محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة.
- محاولة تسليط الضوء على مجال الاتصالات، وما استجد فيه من معطيات خاصة الجانب التنافس.
- إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

أهــداف الموضــوع:

- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة.
- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.
-
- تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و طرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملاءها.

مــنهــج البــحــث:

إن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي بـــالنظر إلى طبيعـــة الموضوع إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

أدوات الــبحــث:

نظرا لطبيعة البحث؛ فإن الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع المعلومات تتمثل في:

- إجراء مقابلات شخصية مع مدير التسويق لشركة موبيليس ، ومع مديرة الوكالة التجارية لمناقشة النقاط والجوانب المرتبطة بالموضوع.
- تحليل المعلومات المنشودة من قبل الشركة وأخبارها وتصريحات مسؤوليها الواردة في موقعها على شبكة الإنترنت .
- استغلال تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات ، خاصة التقرير المتعلق بالاستبيان الشامل الـــذي أجرته سنة 2006 في شكل استمارة موجهة إلى عينة تشمل 700 من مشتركي الهاتف النقـــال لدى شركتي "جيزي" و "موبيليس" .
- دراسات سابقة "مذكرات ماجستير" في مواضيع متقاربة حول نفس الشركة.

خـــطة البـــحـــث:

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة فإنه تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كما يأتي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل: أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، وتم فيه تناول مختلف الجوانب ذات الصلة والتأثير، حيث تم التطرق إلى تأثير البيئة ، و تعريف الميزة التنافســـية، وأهميتـــها و جذورها، و استراتيجيات التنافس.

الفصل الثاني: ويتناول دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة، وذلك من خلال التطرق إلى المفـــاهيم الأساسية المرتبطة بالقيمة، ثم تناول كل من الكفاءة والجودة و التحديث والاستجابة للعملاء كل عنصر على حده وتبين دوره في خلق القيمة.

الفصل الثالث: ويتناول دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، من خلال محاولة لتشخيص بعض الجوانب بما يتناسب مع محاولة إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري ثم الخروج بنتائج تم على أساسها تقديم اقتراحات وتوصيات.

الفصل الأول

أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين الشركات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، فنلاحظ جليا ظهور عدة مفاهيم كالعولمة و إدارة الجودة الشاملة و المنافسة على أساس الزمن وغيرها من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في تغيير ملامح المنافسة. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية بدءا بتحديد تأثير البيئة على الميزة التنافسية، ثم التطرق إلى قوى التنافس وجذور الميزة التنافسية وأساسياتها، مع التركيز على الاستراتيجيات العامة للتنافس.

I-1-1 أهم مظاهر البيئة العالمية الحديثة:

تشهد البيئة الاقتصادية والصناعية تطورات وتغيرات سريعة على المستوى العالمي ما من شأنه التأثير على نشاط المؤسسة، وذلك من خلال خلق الحافز للعمل على التحسين في أدائها والسعي لتحقيق موقع متميز في السوق والتفوق على منافسيها.

لهذا كان من الضروري التعرض إلى أهم هذه التغيرات والتطورات البيئية المؤثرة على سعي المؤسسة نحو التميز.

I-1-1-1 تزايد حدة المنافسة العالمية:

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الفائت ازديادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية، خاصة بعدما بدأت الشركات الكبرى تركز على المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية والتسويقية؛ بمعنى آخر أنه بعد إنتشار مفهوم العولمة سواء عولمة الإنتاج؛ حيث تعمل الشركات على نشر أجزاء من أنشطتها وعملياتها الإنتاجية عبر مناطق مختلفة من العالم قصد الإستفادة من وفرات في تكلفة الإنتاج (مثل العمالة، الطاقة، المواد الأولية...الخ)، أو عولمة الأسواق؛ حيث أن الشركات تنشط في إطار تندمج فيه الأسواق الوطنية في السوق عالمية ضخمة، وذلك نظرا لتقارب أذواق ورغبات المستهلكين ثم تجمعها حول بعض النماذج والمعايير العالمية، فضلا على هذا فإن الاتجاه نحو عولمة الإنتاج أو الأسواق له بعض التداعيات التي من شأنها التأثير على حدة المنافسة داخل قطاع ما والتي نوجز أهمها في النقاط التالية:[1]

- في ظل العولمة أصبحت أغلب الصناعات عالمية المنظور وهذا ما يجعل الشركات في كل أنحاء العالم عرضة لهجوم المنافسين الأجانب في أسواقها المحلية.
- ساهمت العولمة في تقليص عوائق الدخول التجارية وهذا ما نتج عنه إنفتاح أغلب الأسواق التي كانت تتمتع بالحماية أمام الشركات الكبرى، التي طالما اعتبرت هذه الأسواق بمثابة فرص كبيرة لتحقيق الأرباح، وذلك نظرا لضعف المنافسين المحليين وضخامة تلك الأسواق من حيث الحجم الكبير من الشركات المتنافسة فيما بينها للفوز بحصص من السوق.

I-1-1-2 التركيز على استراتيجيات التنافس لتحقيق الميزة التنافسية:

لقد أحدثت العولمة تغييرات جذرية في ديناميكيات المنافسة، فقد أصبح العميل قادرا على طلب احتياجاته من أي مكان في العالم مع مراعاته لدرجة تطوير المنتوجات وجودتها و التكلفة المناسبة.

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص170

واستجابة لتلك الظروف بدأت الشركات العالمية تركز على مفهوم الميزة التنافسية. باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق القيمة للعميل. لذا بادرت الشركات باجراء التحليلات الاستراتيجية للصناعة وللأطراف المؤثرة فيها، ثم التركيز على صياغة استراتيجيتها التنافسية المتميزة.

I-1-1-3 ظهور المنافسة على أساس الزمن:

في هذا السياق "سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتوجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير".[1]

و يمكن تحديد أبعاد المنافسة على أساس الزمن في العناصر التالية:[2]

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة أي المطورة في الأسواق، و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تقليص زمن دورة التصنيع أي تقليص الفترة المنقضية بين شراء المدخلات وإنتاج المنتج النهائي، ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون والتوزيع وبالتالي خفض التكاليف.
- تقليص زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل المنتج وتسليمه إياه.

I-1-1-4 تزايد معدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي:

تعتبر التغيرات التكنولوجية من أهم القوى التي تشكل العلاقات الإنتاجية، لذا تسعى الشركات إلى إدراج الابتكارات التكنولوجية في عملياتها الإنتاجية؛ وذلك قصد الحصول على منافع ومزايا اقتصادية مباشرة، تتمثل في "تقديم السلعة أو الخدمة في أحسن صورة وبتكلفة معقولة تزيد من قدرة عروضها التنافسية وتزيد من قدرتها على اختراق أسواق جديدة".[3]

I-1-1-5 التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم التطورات التي شهدتها البيئة الصناعية خلال الوقت الراهن هو التركيز على مفهوم الجودة الشاملة باعتبارها هدفا استراتيجيا للإدارة العليا في غالبية الشركات الصناعية أو الخدمية على حد سواء، لذا بادرت معظم الشركات لإعداد برامج تحسين الجودة بهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى الشركة ككل، وليس على مستوى منتج أو وحدة من الوحدات التنظيمية فحسب. ويعني ذلك أن

---

[1] د. سعيد يس عامر ، الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ،2001 ص366

[2] د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 31

[3] د. سعيد يس عامر، مرجع سابق ،ص 550

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطبق على كل وظيفة داخل الشركة، وتتلخص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في:[1]

1. زيادة القدرة التنافسية للشركة ؛
2. زيادة درجة رضا العملاء عن الشركة ؛
3. زيادة إنتاجية كافة أنظمة الشركة؛
4. زيادة قدرة الشركة على إستيعاب المتغيرات البيئية السريعة ؛
5. تمكين الشركة من النمو والإستمرار؛
6. زيادة ربحية الشركة .

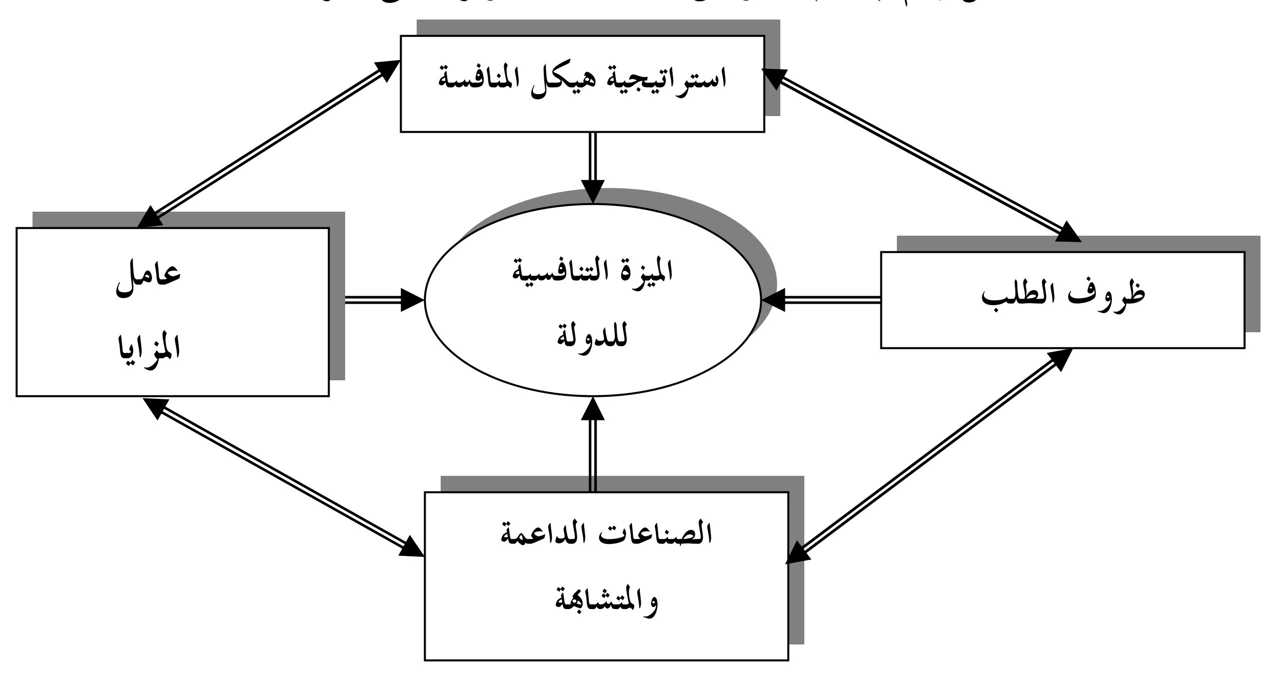
I-1-2 حالة الدولة والميزة التنافسية:

هناك العديد من الشركات الناجحة في مجلات صناعية مختلفة لاتزال تتمركز في عدد قليل من الدول بالرغم من عولمة الإنتاج والأسواق، ويرجع هذا إلى توفر هذه البلدان على امتيازات وعوامل محلية تساعد الشركات على حيازة بعض المزايا التنافسية. ولهذه الأسباب فإنه يتعين على الشركات فهم كيفية تأثير العوامل المحلية على الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة من أين يأتي أهم المنافسين وكذا المكان الذي يريد المنافسون توظيف أنشطتهم.

ويمكن تحديد الخواص الأربعة لحالة الدولة المؤثرة على حالة الميزة التنافسية للشركات المستوطنة في هذه الدولة في الشكل الموالي:

[1] د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ،ص 31.

الشكل رقم (1-I): خواص حالة الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية.



Source: M.PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI.— Paris: Inter.editions, 1993, p 80

1-2-1-I عامل المزايا الطبيعية :

تمتلك الدول عوامل الإنتاج الضرورية لقيام النشاط الاقتصادي، غير أن هذه العوامل تتباين من دولة إلى أخرى. إذ تعتبر كل من التكلفة والجودة معيارا للتفضيل بين هذه العوامل و محددا رئيسا للميزة التنافسية الممكن حيازتها في ذلك البلد.

وتشمل عوامل الإنتاج، الأرض، و العمالة، و رأس المال، بالإضافة إلى عوامل متقدمة مثل المعارف، و المهارات التقنية، و الخبرات الإدارية.

أولا: تصنيف عوامل الإنتاج:

يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى هي:[1]

1. **الموارد البشرية:** تشمل العامل البسيط، و المهندس، و الإداري، و المدير. وذلك وفق شروط ومتطلبات العمل من حيث التعداد والكفاءة.
2. **الموارد الفيزيائية:** وتتمثل في وفرة الجودة وتكلفة الأرض والماء، والطاقة...الخ، بالإضافة إلى المناخ و الموقع الجغرافي للبلد وخاصة تكاليف النقل.

[1]PORTER Michael, l'avantage concurrentiel des nations, *Op.Cit*, p 82-84

3. **الموارد المعرفية**: ونجد منها المعارف العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي يمتلكها البلد، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث والإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات...الخ.
4. **الموارد المالية**: وتتمثل في حجم وتكلفة التمويل المتاح للشركات، كما يرتبط الحجم الكلي للموارد المالية بمعدل الادخار وهيكل السوق المالية.
5. **البنية التحتية**: تشمل أنظمة النقل والاتصالات، والشبكة البريدية، ونظام الدفع وتحويل الأموال، النظام الصحي،وحظيرة السكن وهذه العناصر هي التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

ثانيا: ترتيب عوامل الإنتاج:

يتم ذلك وفقا لمعيارين هما:[1]

1. **درجة التعقيد والبساطة**: إن العوامل البسيطة لا تلبث أن تفقد أهميتها كما أنها متاحة نسبيا، أما بالنسبة للعوامل المركبة أو المتقدمة فإنها تمثل قاعدة الميزة التنافسية لذلك البلد، كما أنها تتميز بالندرة.

ويمكن القول، إن البلد مطالب بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا ليتم استغلالها وتحويلها الى عوامل مركبة من قبل الشركات .

2. **درجة التخصص**: ويتم التفرقة من حيث خصائص الإستعمال، فالعوامل غير المتخصصة كالطرقات، والسوق المالية...؛ متاحة للاستعمال من قبل كل الصناعات وسهلة التقليد. أما العوامل المتخصصة فتشمل الأفراد ذوي الكفاءات الخاصة باعتبارها بنى تحتية خاصة، فهي مقصورة على عدد من الصناعات. كما للشركات حيازة بعض المزايا التنافسية من خلال استعمال هذه العوامل المتخصصة.

ثالثا: إنشاء عوامل الإنتاج:

إن تحويل الموارد إلى ميزة تنافسية لا يكفي، بل يجب إعادة الاستثمار دون توقف لتحسين جودة الموارد، و الحرص على توفيرها من جهة وحمايتها من التقادم من جهة أخرى.

لذا على الدولة أن تركز استثمارها على العوامل البسيطة وغير المتخصصة مع مراعاتها للجودة، والتكلفة المنافسة، وأن تفسح المجال للقطاع الخاص للاستثمار في العوامل المركبة، والمتخصصة للمنافسة.

[1] IDEM, P89-90

رابعا: العراقيل على مستوى العوامل:

إن المزايا الناجمة عن وفرة الموارد والوضعيات المربحة عادة ماتكون ظرفية وعابرة؛ إذ إن هذا الوضع يجعل الشركة تشعر بالرضى عن النتائج المحققة وتكتفي به، و بالتالي تعترض عمليات التغيير والتحسين في الشركة. وعلى خلاف ذلك؛ فإن ندرة العوامل والوضعيات الحرجة تحث الشركة على البحث عن الحلول الابداعية التي يتم من خلالها تحويل الندرة إلى وفرة، وإجراء التغيرات الملائمة في الوقت المناسب.[1]

كما أن العملية الإبداعية التي تهدف إلى خلق نوعية رفيعة من المزايا التنافسية تتطلب مجموعة من العوامل المتميزة؛ حيث إن غياب الصعوبات تماما عادة ما لا يؤدي إلى التطور، وأما الصعوبات المتلاحقة والكبيرة فقد تؤدي إلى انهيار الشركة لذا يجب خلق التوازن بين العراقيل التي تواجه الشركة والمزايا المرجوة، و هذا ما يضمن مناخا ملائما للتطور والإبداع.

I-1-2-2 الطلب المحلي:

يعتبر الطلب الخاصية الثانية لحالة الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية؛ حيث يوفر الدفع اللازم لتحسين الميزة التنافسية، فضلا عن أن خصائص الطلب المحلي تساهم في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المحلية، و خلق الضغوط نحو تحسين الجودة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد. وسيتم التعرض للطلب المحلي ضمن مستويات هي:[2]

أولا: تركيبة الطلب الداخلي:

إن الطريقة التي يتم من خلالها فهم ومعرفة الوسائل والطرق التي تمّكن الشركات من تلبية حاجات المستهلكين، هي بدورها التي تحدد تركيبة الطلب الداخلي، ويقتضي ذلك تحديد خصائص الطلب التي نوجزها في النقاط التالية:

1. **تجزئة الطلب:** حيث يتم تحديد أجزاء الأسواق المشكّلة للطلب الداخلي، من حيث الحجم (الإتساع أو الضيق)، وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية.
2. **درجة إلحاح الزبائن:** إذ كلما كانت درجة الإلحاح مرتفعة، كلما حث الشركات على الإبداع والتحسين المستمرين.

---

[1]Ibid, P 90-95

[2]PORTER Michael, l’avantage concurrentiel des nations, *Op.Cit*, p95-110

3. **التنبؤ باحتياجات الزبائن**: يتعين عليها أن تركز على العميل وتنظر إليه على أنه هو بؤرة نشاطها و أن تدفع الموظفين بالشركة إلى أن ينتهجوا منهج العملاء في التفكير بغية تحصيل المعلومات المرتدة من العملاء.[1]

ثالثا: حجم الطلب وطريقة نموه:

1. **حجم الطلب الداخلي**: إن اتساع السوق المحلية التي توفر إمكانيات إقتصاديات الحجم الكبير وظهور أثر الخبرة يتطلب استثمارا ضخما في وسائل الإنتاج مما يعني وفرات في الإنتاجية.
2. **تعدد العملاء**: يعتبر تعدد العملاء المناخ المناسب للإبداع والابتكار، كما يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المرتقبة في المنتوجات.

فضلا عن أن الضغط التنافسي الذي يشعر به العملاء يحثهم على تقديم معلومات عن السوق وبالتالي تنسيق عملية الإبداع.

3. **معدل نمو الطلب**: إن سرعة نمو السوق الداخلية تحث الشركات على اعتماد التكنولوجيا الحديثة وبشكل مبكر نوعا ما.
4. **التشبع المبكر للطلب الداخلي**: يؤدي ذلك إلى نمو حصص الشركات على حساب بعضها البعض ويشتد الضغط التنافسي، وتضطر بذلك الشركات الضعيفة للخروج من السوق، وينتج عن هذا التشبع مجموعة أقل من المنافسين ولكنها أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والتكيف، كما يدفع التشبع بالشركات على اختراق الأسواق الأجنبية سعيا منها للحفاظ على نموها.

I-1-2-3 الصناعات الداعمة والمتشابهة:

تمثل الصناعات الداعمة والمشابهة ثالث خاصية لحالة الدولة، حيث يلعب كل منها دورا هاما في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى المحلي.

أولا: الميزة التنافسية في الصناعات الداعمة:

إن وجود صناعات داعمة منافسة على المستوى العالمي، يتيح للشركات المصنعة للمنتجات إمكانية حيازة مزايا تنافسية حيث يكون بمقدور هذه الشركات الحصول على المدخلات بأحسن جودة وسعر بطريقة فعالة، وسريعة ومبكرا، فعلى سبيل المثال: نلاحظ أن قوة السويد في صناعة منتجات الصلب قد اعتمدت على قوة التخصص السويدي في هذا المجال من الصناعة . كما أرست

[1]شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ، ص290

الريادة التكنولوجية بالولايات المتحدة في مجال صناعة أشباه الموصلات، دعائم النجاح في صناعة الحاسبات الآلية الشخصية.[1]

ثانيا: الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة:

عادة ما يؤدي وجود الصناعات المتشابهة في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. وتندرج ضمن هذه التسمية "الصناعات المتشابهة" كل الصناعات التي تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة.

وفي أغلب الأحيان تتقاسم الشركات المحلية المنتمية إلى الصناعات المتشابهة منشآتها، حيث تؤسس تحالفا حقيقيا فيما بينها.

I-1-2-4 الاستراتيجية، والهيكل والمنافسة:

تعتبر الاستراتيجية والهيكل والمنافسة الخاصة بالشركات داخل دولة ما الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر. حيث حدد حولها نقطتين أساسيتين هما: أن الدول المتخلفة تتميز باتباعها إيديولوجيات متباينة يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية (محلية). فعلى سبيل المثال يلاحظ بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابنية والألمانية ويرجع ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج. أما في الشركات الأمريكية يلاحظ بورتر سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية. على مستوى الإدارة العليا. ويربط ذلك بنقص الاهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج وزيادة التأكيد على الربحية في الأجل القصير.

والنقطة الثانية في نموذج بورتر هو وجود علاقة بين المنافسة المحلية القوية وتكوين ميزة تنافسية والإستمرار فيها في أي صناعة، حيث أن المنافسة المحلية القوية تدفع الشركات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تخلق المنافسة المحلية نوعا من الضغوط على عملية التجديد وعلى تحسين الجودة. ويساعد هذا على خلق طبقة من المنافسين الدوليين.[2]

وخلاصة القول إن المستوى الذي تحقق عنده أي دولة النجاح العالمي في صناعة معينة هي دالة تفاعل لعوامل وأحوال الطلب المحلي والصناعات الداعمة و المنافسة المحلية .كما أن تأثير هذا الشكل الرباعي على الأداء التنافسي بطريقة إيجابية منوط بتوافر هذه المكونات الأربع معا.

---

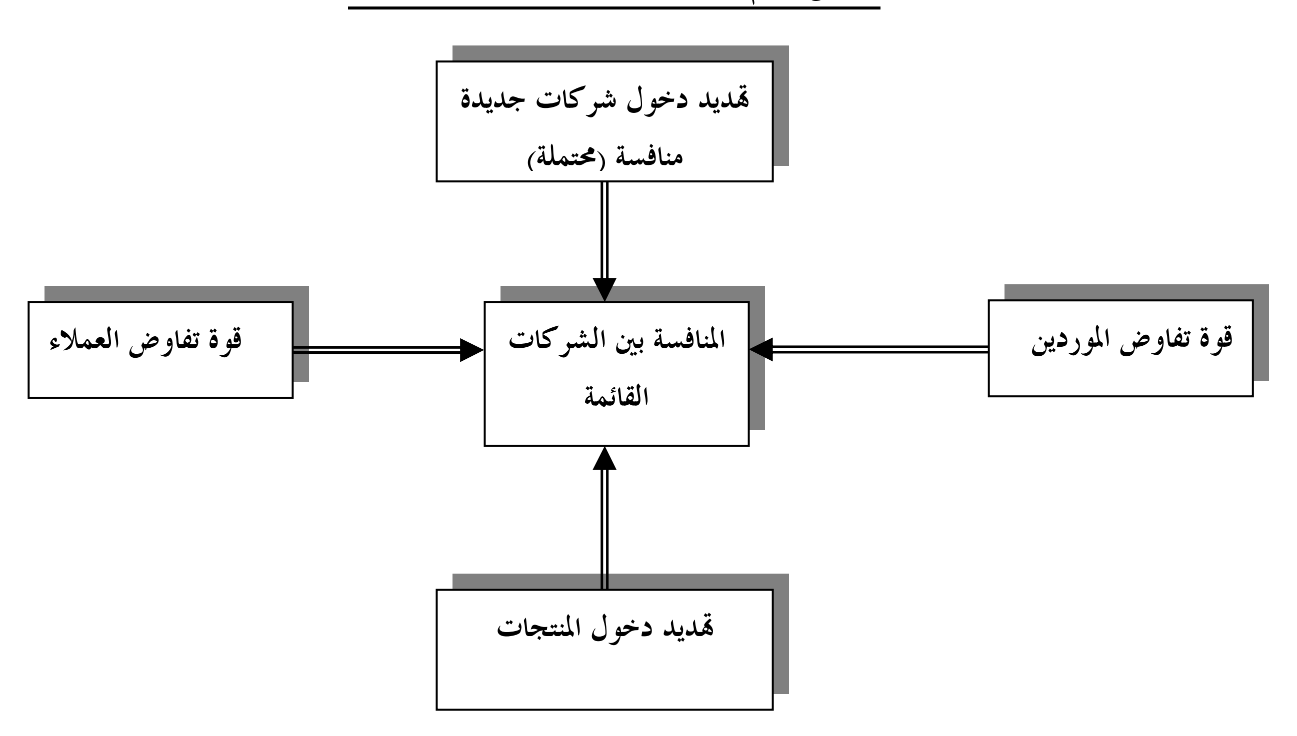
[1] نفس المرجع، ص177

[2] نفس المرجع، ص178

I-1-3 تحليل قوى المنافسة:

إن أهم تحد قد يواجه المدير الاستراتيجي للشركة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها. في هذا الصدد فقد قام "مايكل بورتر" بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل حيث يمكن تلخيصه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-2): قوى التنافس الخمس.



Source: *M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD, 1998, p15*

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، و يمكّن هذا التحليل الشركة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل. وفي ما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة.

I-1-3-1 تهديدات المنافسين المحتملين:

ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا مارغبت في ذلك، في حين تسعى الشركات العاملة في قطاع معين إلى تثبيط

عزائم المنافسين عن دخول السوق؛ لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق.[1] وهذا يمثل تهديدا للربحية في القطاع؛ وذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع، وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعيتها.

وتبرز حواجز الدخول كمحصلة تشكيلة واسعة من العوامل وأهمها:[2]

أولا: الحجم الاقتصادي:

وهي تلك الوفرات في التكلفة التي تتحقق من خلال الإنتاج على نطاق واسع لمنتجات نمطية، و نسب خصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات، والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج. فضلا عن الحجم الاقتصادي في مجال الإعلان، وكلما كانت المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية؛ فإن الدخيل الجديد يواجه إما مشكلة الدخول بحجم صغير والتضرر من عيوب التكلفة المرتفعة، أو الدخول على نطاق كبير، وتحمل مخاطركبيرة نتيجة ضخامة حجم الاستثمار، بالإضافة إلى أن الدخول على نطاق كبير يتسبب في زيادة المنتجات المعروضة مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار وبالتالي حث الشركات القائمة على الرد بقوة على ذلك، وهكذا؛ فإن الحجم الاقتصادي يقلص مخاطر التهديد المرتبطة بدخول منافسين جدد.

ثانيا: الولاء للشركة:

ويظهر ذلك من خلال تفضيل العملاء لمنتجات الشركات القائمة في القطاع، ويمكن للشركة من أن تحسن من صورتها لهذا العميل من خلال التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة والأسماء التجارية للشركة، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث والتأثير على الجودة العالية للمنتج وخدمات مابعد البيع، بالإضافة إلى تنويع منتجات الشركة حتى توافق أذواق ورغبات الشرائح المختلفة من العملاء. ومن خلال هذه الإجراء تتمكن الشركة من بناء ولاء لمنتجاتها وعلاماتها التجارية وتجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة من السوق من الشركات القائمة، وهكذا فإن الولاء للعلامة والشركة يقلل من تهديد دخول منافسين جدد.

---

[1]M.Porter, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE.- Paris: ed. ECONOMICA, 1982, P 7-14

[2]شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص133-135

ثالثا: الوصول إلى قنوات التوزيع:

قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد أمرا مكلفا وغاية في الصعوبة، فالشركات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد، وهذا ما يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول إلى السوق.

رابعا: اللوائح الحكومية:

تلعب الحكومة دورا أساسيا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع معين من خلال وضع لوائح وقوانين وتشريعات من شأنها تحجيم المنافسة و بتقديم تسهيلات جبائية للشركات القائمة مثلا كأن تفرض تكنولوجيا متطورة لحماية البيئة، أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع. وهكذا وكما تطلعنا الحقيقة التاريخية؛ فإن اللوائح الحكومية قد شكلت أكبر عائق للدخول في العديد من القطاعات الصناعية والخدمية.

I-1-3-2 المنافسة بين الشركات القائمة:

تمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع؛ فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح للشركات برفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر، أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد ينجم عن ذلك منافسة سعرية قد تصل إلى نشوب حرب أسعار، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى تضخيم الأرباح من خلال نشوب هوامش الربح من المبيعات . وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين الشركات القائمة الى تهديد الربحية . ان حدة التنافس بين الشركات القائمة في قطاع معين هي متغير تابع لثلاثة عوامل هي:[1]

أولا: هيكل المنافسة:

إن هيكل المنافسة يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في قطاع معين. وتتباين الهياكل مابين هيكل مجزأ و هيكل مجمع مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة.

1- الهيكل المجزأ: يشتمل على عدد كبير من الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، و لا تتمتع فيه أي شركة بموقع يؤهلها للسيطرة على القطاع. وتتميز القطاعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، و يصعب تنويع المنتجات. كما أن تقارب السمات غالبا ما يؤدي إلى إحداث دورات رواج وكساد مع ارتفاع وانخفاض في معدلات أرباح القطاع. والمدلول الضمني لانخفاض عوائق الدخول هو أنه عند ارتفاع الطلب وبالتالي الأرباح سينجر عن ذلك عدد كبير من الدخلاء الجدد الراغبين في تحقيق أرباح عالية في

[1] نفس المرجع، ص138-141

فترة الرواج ، وغالبا ما يفرز هذا الوضع فوائض في الطاقة الإنتاجية. وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبادر الشركات إلى تخفيض الأسعار لاستغلال الطاقة الفائضة. وينتج عن ذلك نشوب حرب أسعار وبالتالي تتقلص أرباح القطاع مما يجبر بعض الشركات على الخروج من النشاط، ويعوق دخول عناصر جديدة محتملة. ويستمر هذا الركود حتى يتوافق كامل الطاقة الإنتاجية في القطاع مع مستوى الطلب (من خلال حالات الإفلاس) وعند هذه النقطة يحدد الاستقرار في الأسعار مرة أخرى.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول؛ إن الهيكل المجزأ يشكل تهديدا أكبر منه فرصا؛ إذ من المتوقع لمعظم حالات الرواج أن تكون قصيرة الأجل نسبيا نظرا لسهولة عمليات الدخول؛ فإن أفضل الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها الشركة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، وهذا مايتيح للشركة تحقيق أعلى عوائد ممكنة في فترات الازدهار تساعدها على البقاء والاستقرارخلال فترة الركود القادمة.

2- الهيكل المجمع: وتكون السيطرة على القطاع بواسطة عدد قليل من الشركات الكبرى ويعرف باحتكار القلة، كما يعرف بالاحتكار التام عندما تكون السيطرة من طرف شركة واحدة. إن طبيعة وكثافة المنافسة في القطاعات المجمعة تتميز بصعوبة التنبؤ وغالبا ماتكون هناك علاقات تبادلية بين شركات هذه القطاعات، أي إن الإجراءات التنافسية لإحدى الشركات تؤثر مباشرة على حصص وربحية الشركات الأخرى، وهذا ما يحتّم على هذه الأخيرة الاستجابة لتلك الإجراءات. وفي معظم الحالات ينجم عن هذه الاستجابة نشوب حرب الأسعار مما يؤدي إلى انهيار أرباح ذلك القطاع.

إن احتمال نشوب حرب أسعار بين الشركات المنافسة يشكل تهديدا كبيرا في القطاعات المجمعة، وكي تتمكن الشركات القائمة في القطاعات المجمعة من خفض هذا التهديد فعليها إما مسايرة الأسعار التي تفرضها الشركة المسيطرة، وغالبا ما يتحقق ذلك من خلال اتفاقات تكتيكية لتثبيت الأسعار. وغالبا ما تتجه الشركات الى التنافس في المجالات التي لاترتبط بالأسعار مثل الإعلان والترويج، وتدعيم العلامة، و جودة الأداء، وتصميم المنتج، والتي تمثل محاولة لتمييز منتجات الشركة بالمقارنة مع منتجات منافسيها.

ثانيا: أحوال الطلب:

إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى، قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرص للتوسع.كما أن انخفاض حدة المنافسة من جراء الطلب المتنامي يعود إلى قدرة الشركات على تحقيق مزيد من المبيعات دون المساس بالحصص السوقية للشركات الأخرى. وهذا ما يترتب عليه تحقيق أرباح عالية للجميع. وعلى النقيض من ذلك؛ فإن تدهور الطلب يؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة نظرا لاستعداد الشركات لخوض الحروب من أجل

الاحتفاظ بعوائدها وحصصها السوقية، ويتدهور الطلب عندما يتحول العملاء من سوق إلى أسواق أخرى، أو عندما تتناقص الكميات المشتراة من قبل العملاء. وفي ظل هذه الظروف يمكن للشركة تحقيق النمو فقط من خلال الاستيلاء على حصة سوقية من الشركات الأخرى.

ثالثا: عوائق الخروج:

هي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك القطاع، رغم انخفاض العوائد. وتمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لمشاكل التدهور التدريجي في جاذبية القطاع؛ كأن تجد الشركات نفسها محتجزة داخل قطاع غير مربح، أين يتميز الطلب بالثبات أو النقصان، كما أن الطاقة الإنتاجية الفائضة تؤدي أيضا إلى ازدياد حدة المنافسة في مجال الأسعار. ومن بين العوائق الأكثر شيوعا نجد:[1]

1. **الأصول المتخصصة:** كالاستثمارات في المصانع والمعدات، وليس بها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع لأن قيمتها السوقية ضئيلة.
2. **القيود الحكومية والاجتماعية:** تتمثل في عمليات المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة وما يترتب عنها من تكاليف مرتفعة مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة.
3. **الحواجز العاطفية:** الارتباط العاطفي بالقطاع من طرف المسيرين، وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المستخدمين.
4. **الاعتبارات الاستراتيجية:** كالتبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين وتكون للشركة علاقات تعاونية مع شركات أخرى، لذا فإن الانسحاب قد يؤثر على قدرتها التسويقية وكذا على سمعتها في الأسواق المالية.

I-1-3-3 تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى ويمكن أن تلبي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبي به منتجات الشركة الأصلية؛ ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة. لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع. وعلى سبيل المثال:[2] تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع شركات

[1] M.Porter, Choix stratégiques et concurrence, *Op.Cit*, p21-25

[2] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص150.

صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة. حيث إن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات؛ فالأسعار التي يمكن أن تحددها شركات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي والمشروبات الخفيفة. إذ إن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى، فوجود بدائل قوية ودقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيدا على السعر الذي تفرضه الشركة مما يؤثر على ربحيتها.

I-1-3-4 القوة التساومية للعملاء:

ويقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على الشركات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية و أسعار منخفضة، وهذا مايترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني ايرادات الشركة ، و من ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، و تزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية:[1]

1. عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم.
2. عندما تكون الكميات المشترات من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط و المساومة على تخفيض السعر.
3. عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبيات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الأسعار.
4. عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعارملائمة وجودة مقبولة.
5. عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

I-1-3-5 القوة التساومية للموردين:

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة.

---

[1] نفس المرجع، ص146.

ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للشركة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة . ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية:[1]

1. ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء.
2. عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين.
3. عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا. نظرا لدرجة تميز المنتج وبالتالي فإن الشركة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم بالبعض.
4. عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء.
5. عندما لا تستطيع الشركات المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

I–2 مـاهية الميـــزة التنـافسيـــة:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

I–2–1 تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا ، فالميزة التنافسية هي:"مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"[2].

---

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص174

[2] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، مرجع سابق ،ص 55

وتعرف على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"[1].

وتنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ..."[2].

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، إذ إن التعريف الأول يركز على التفوق من خلال تبني استراتيجية تنافسية ، أما التعريف الثاني فيؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية. أما التعريف الثالث فيبدو أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز هذا التعريف على الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالجودة، والكفاءة، والابتكار، والمهارة التسويقية وغيرها. والتي تعتبر الميزة التنافسية نتاجا لواحد عن هذه الجوانب على الأقل.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:[3]

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه.
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[4]

1- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

I-2-2 الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

[1] د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ،ص37

[2] M.Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, *Op.Cit*, P48

[3] IDEM, P XIV

[4] G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.)

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

I–2–2–1 ميزة التكلفة الأقل:

"معناها أن الشركة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"[1]. وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين"[2].

أولا: تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع الشركة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:[3]

1. **مراقبة الحجم**: يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.
2. **مراقبة التعلم**: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
3. **مراقبة الروابط**: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

---

[1] د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ،ص 84

[2] د. سعيد يس عامر، مرجع سابق ،ص 541

[3] M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, *Op.Cit*, P 129-136

4. **مراقبة الإلحاق**: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5. **مراقبة الإجراءات**: غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان مايكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

6. **مراقبة تموضع الأنشطة**: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

7. **مراقبة الرزنامة**: "إن الشركات السباقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

ثانيا: تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات الشركات على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تنتهج نفس السياسة. وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للشركة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المسيرين. وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة الشركة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه. فالشركات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعدها على مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها.[1]

ثالثا: الأخطاء التي يجب تفاديها:

---

[1] Ibid. pp. 145-147.

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:[1]

1. **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
2. **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة.، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.
3. **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول الشركات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في إقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
4. **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
5. **الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك الشركة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها،فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف.غير انه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة الى الحصةالسوقية الجهوية. وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف .
6. **تهديد التميز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.

I–2–2–2 ميزة التميز:

[1] Ibid, pp. 147-150

معناه " قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك"[1].مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات مابعد البيع.

أولا: تحقيق ميزة التميز:

حتى تتمكن الشركة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الإستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها، وتدعى عوامل التفرد والتي ستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:[2]

1. **الإجراءات التقديرية**: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل الشركة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).
2. **الروابط**: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد). بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

3. **الرزنامة**: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه الشركة نشاطا معينا بخاصة التفرد، فمثلا الشركة السباقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
4. **الموضع**: إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة الشركة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
5. **الإلحاق**: يمكن أن تنجم خاصة التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس الشركة.
6. **التعلم وآثاره**: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

---

[1] د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 84-85

[2] M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, *Op.Cit*, P 152-162

7. **التكامل**: قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.
8. **الحجم**: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

ثانيا: تكلفة التميز:

إن الشركة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هده الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة.[1] فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

ثالثا: الأخطاء التي تفاديها أثناء التميز:

يتعين على المسيرين الذين يقودون شركاتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

1. **التميز المفرط**: يمكن للشركة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.
2. **المبالغة في رفع السعر**: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات الشركة، ومن ثمة فالشركة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

---

[1]Ibid. p. 162.

3. **عدم معرفة تكلفة التميز**: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.

وغالبا ما تتجاهل الشركات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

4. **التركيز الشديد على المنتج**: إن معظم الشركات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.[1]

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للشركة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد. بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع ؛
- حدة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها ؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

I-2-3 معايير الحكم على الميزة التنافسية:

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحد بثلاث عوامل هي:[2]

I-2-3-1 مصدر الميزة التنافسية:

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

1. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
2. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحوّل مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

---

[1] Ibid. pp. 199-200.

[2] د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ،ص99-100

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

I-2-3-2 تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:

إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

I-2-3-3 درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع ...، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

I-2-4 محددات الميزة التنافسية :

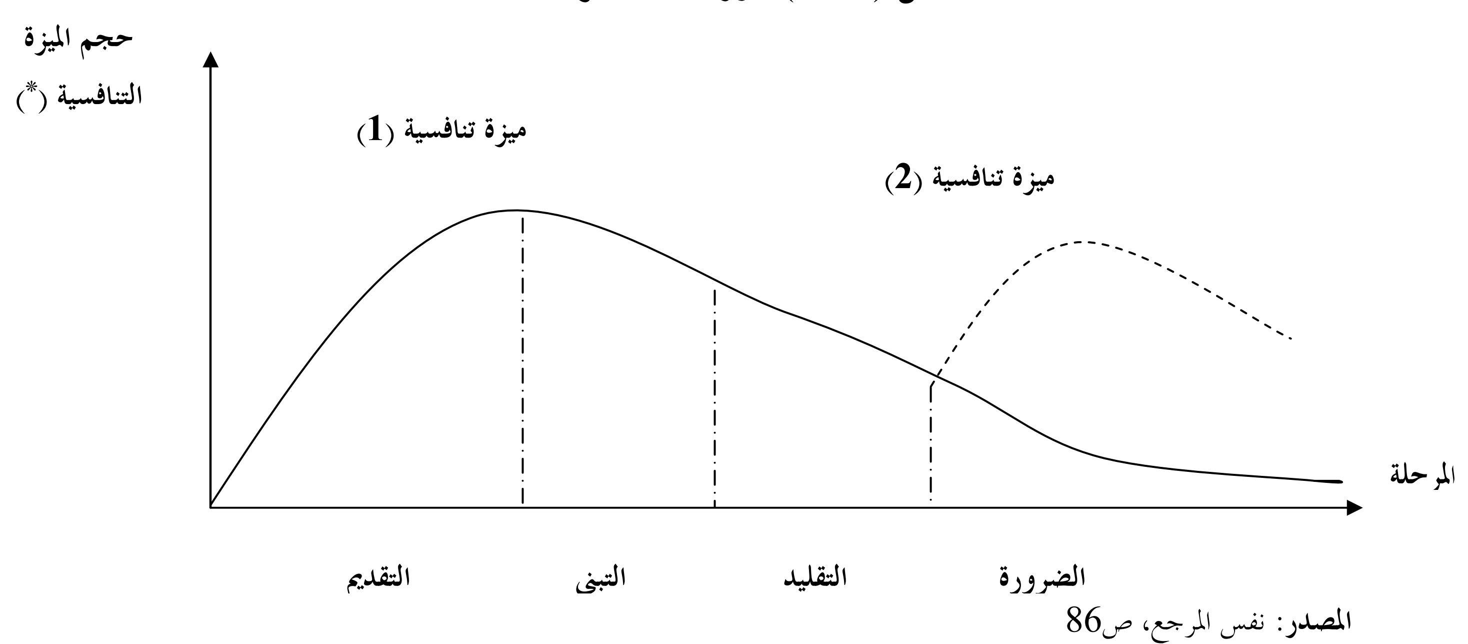
إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث الشركة عن العوامل التي تميزها على منافسيها. وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في السوق وضعية تنافسية رائد في السوق.وتتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هامين هما:[1]

I-2-4-1 حجم الميزة التنافسية :

[1] نفس المرجع، ص100

تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا ما تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة أطول مدة ممكنة. وعموما فكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغاءها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة. ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (I –3) دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نفس المرجع، ص86

(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية و/ أو سعر مرتفع.

1– مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء .

2– مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن .

3– مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

4– مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية.

وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

I-2-4-2 نطاق التنافس :

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن الشركات المنافسة. وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:[1]

1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي: يعبّر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

3- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

4- قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

I-3 جذور الميزة التنافسية :

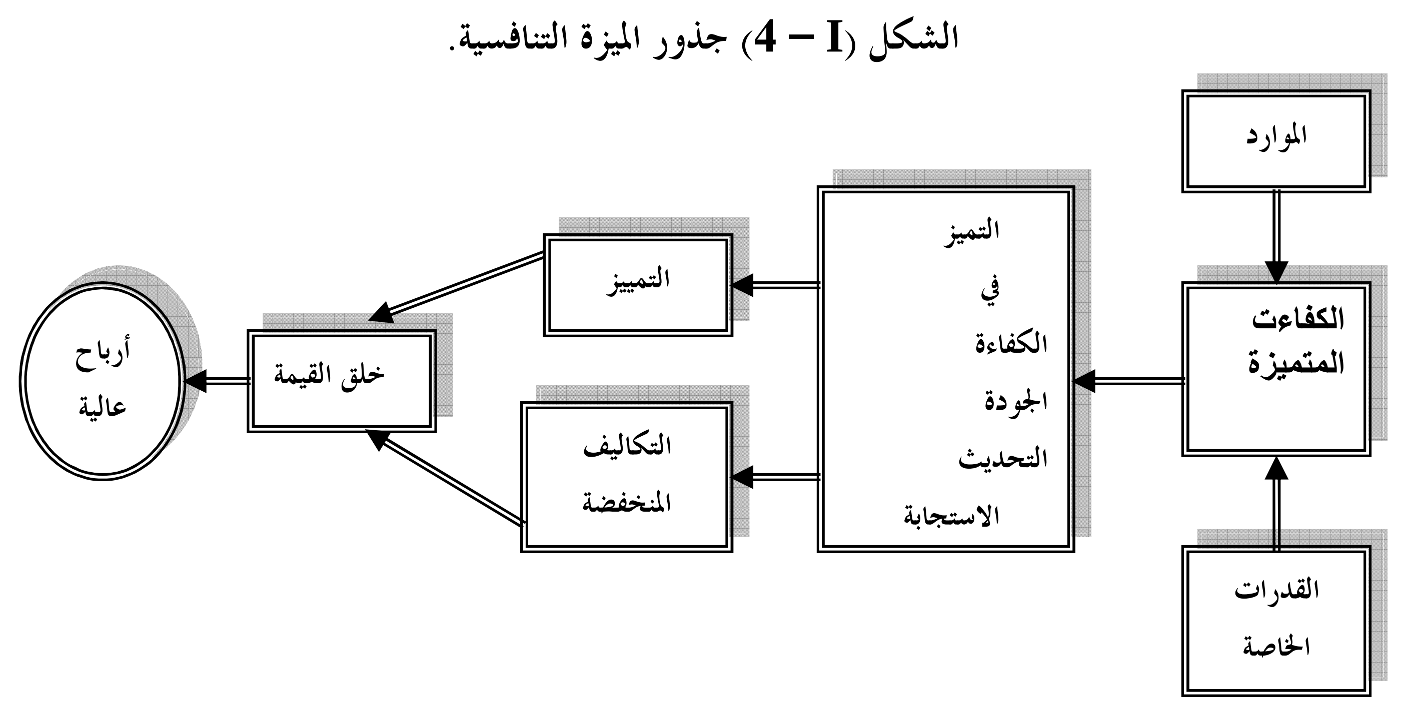
I-3-1 الكفاءات المتميزة:

[1] نفس المرجع، ص101

تهدف الإدارة الإستراتيجية بالشركة إلى تحقيق المزايا التنافسية والمستمرة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج الشركة إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدرتها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية.

إن هذا المجهود الثنائي يساهم في تكوين الكفاءات المتميزة للشركة؛ والتي تعتبرها هذه الأخيرة بمثابة القوة المتفردة التي تهيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعملاء. وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية. وهذا ما يمكن توضيحه أكثر من خلال الشكل الموالي

الشكل (I – 4) جذور الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص212.

ويمكن القول أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما موردا متفردا ذا قيمة عالية بالإضافة الى القدرات الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد، أو قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة. وتكون الكفاءة المتميزة للشركة في أقوى حالاتها عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد. وحتى يتم فهم و إدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة يجب تحديد الفرق والتميز بين الموارد والقدرات.

I-3-1-1 المـــــوارد:

هي "الأصول المتخصصة أو المتميزة للشركة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة. ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية اذا تميزت بالدقة والندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال"[1]. وتنقسم الى قسميين هما :

أولا: الموارد المادية:

وتتمثل في المواد الاولية و معدات الانتاج والموارد المالية. [2]

1. **المواد الأولية** : تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا. فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاءا بالتخزين. كما يجب توفير قواعد السلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى تضمن الشركة التحكم في مواردها الأولية، تقوم بإسناد مهمة الإشراف عليها إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، والذين بمقدورهم:[3]

- تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين: لضمان عدم الانقطاع في المخزون.
- تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها. قصد التقليص من زمن الوصول إليها.
- تنظيم المخازن بشكل يسمح بسهولة الحركة داخلها.
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص البيانات المتعلقة بالكميات المتبقية وتكاليفها.
- القيام بعملية الجرد المحاسبي والمادي للتأكد من سلامة تصريف المواد الأولية لتفادي التبذير.

2. **معدات الإنتاج** : تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة؛ إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة ومن الناحية المحاسبية؛ فإنه

---

[1] O. Jokung et autres, Introduction au Management de la Valeur, édition, DUNOD, 2001, p75

[2] د. الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص263.

[3] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها،تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص48.

يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب والذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها فيجب تدوين المعلومات الخاصة بها مثل: الرمز، والتسمية، وسنة الحيازة، وتكلفتها، ومورِدها و نمط الاهتلاك، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرار بشأن استبدالها أو الابقاء عليها. فإذا تم ضبط عملية تسيير معدات الإنتاج وفق هذه الطريقة، فيمكن للشركة أن توفي بالتزاماتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثم تقوى ثقتهم بها، هذا الأمر من شأنه أن يميزها عن غيرها من الشركات.[1]

3. **الموارد المالية:** تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للشركة، حيث تمكنها من تنويع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك كله من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمن الشركة صحة وضعها المالي، فهي مطالبة بالاعتماد على المؤشرات الكمية أو النوعية التي تعطي تفسيرا واضحا وموضوعيا للنتائج المالية المتحصل عليها، ويرجع ذلك إلى أن الوضع المالي الجيد يجلب اهتمام المتعاملين كالبنوك، والموردين، والعملاء، مما يولد لديهم الرغبة في إقامة علاقات التعامل مع الشركة. وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد.

إن أهمية الموارد المادية أو الملموسة تتجلى في الكيفية التي يتم الحصول عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها. و التوليف بينها بشكل يسمح بتحقيق أداء جيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ثانيا: الموارد غير الملموسة:

من الصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة عامة لذلك، إلا أنه يمكن التركيز على أهمها، حيث أجمع العديد من الكتاب في هذا المجال على أنه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعلومات، والتكنولوجيا، والمعارف واسم العلامة، ولقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة. نظرا لأنها تعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة ومن الموارد الحرجة بالنسبة للشركة.

1. **التكنولوجيا:** إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، كما أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحويل المنتجات الواسعة إلى منتجات متقادمة في وقت قصير، وفي نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد. وهكذا نجد أن التكنولوجيا يمكن أن تشكل

[1] نفس المرجع، ص49

تهديدا للشركة وفي المقابل تمثل الموارد داخلا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة واستحداث القيمة اتجاه العميل.[1]

غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلقها على الميزة التنافسية. وعموما يستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا إلى مرحلتين:[2]

أ– إعداد الذمة التكنولوجية: تتم عملية جرد لكل الأنماط التكنولوجيا الموجودة بالشركة حيث تصنف هذه التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس نجد:

- **التكنولوجيا الأساسية:** المتوفرة في السوق وتعد ضرورة للعمل في قطاع أو نشاط معين، ولاتعتبر مصدر لأي ميزة تنافسية محسوسة.
- **التكنولوجيا المحورية:** فهي تلك التي تتيح للشركة الحصول على ميزة تنافسية حاسمة وتكون حكرا على الشركات التي تسيطر عليها.
- **التكنولوجيا الناشئة:** وتكون في مرحلة الانطلاق، إذ يتعلق الأمر بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها الشركة، لتحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية بشكل أساسي، وعموما تتم عملية الجرد هذه من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف الشركة، وأنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب– تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجيا، حيث يتم تحديد تكنولوجيات التي تمثل الورقة الرابحة للشركة أمام أهم منافسيها، ولن تكون هناك ميزة تنافسية معتبرة مالم تتحكم الشركة في التكنولوجيات المولدة للابداعات التي تخص طرق الإنتاج (أثر على هيكل التكاليف)، أو تخص المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة يتعين على الشركة ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، و تحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها. ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) بدل الهدف (التكاليف والتميز) المسطر.

2. **المعلومات:** لقد تعددت وجهات نظر الكتاب والمفكرين. حول المعلومات فمنهم من نظر إليها على أنها مجرد بيانات، واخرون ركزوا على دورها في تحسين مستوى ثقافة متخذ القرار، إلا أن المتفق عليه أن المعلومات تعتبر بمثابة مورد استراتيجي للشركة. لذلك سنستعرض بعض التعاريف:

---

[1] شارلز هل وجاريث جونز ، مرجع سابق ،ص153

[2] O.UZAN, Le diagnostic stratégique : Ressources de l entreprise et avantage, In cahier Français, n°275, 1995, pp78-82

حيث يعرفها محمد الحفناوى "على أنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعا للمستقبل، التي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات المستقبلة"[1].

وفي تعريف آخر فالمعلومات تمثل للشركة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، ووسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة"[2].

وهناك جملة من العناصر يجب التأكيد عليها حتى ينفع مفهوم القديم للمعلومات:[3]

– المعلومة تؤدي إلى زيادة معرفة المستقبل والتقليل من حالة عدم التأكد.

– البيانات هي المادة الخام التي يتم تحويلها عبر عمليات تشغيلية إلى معلومات.

– تعتبر موردا مهما من موارد الشركة تزيد قيمتها باستخدامها وهذا ما يميزها عن الموارد الأخرى ويمكن إعادة استخدامها بإعادة تشغيلها وتستمر المعلومات من مصدرين:

الأول داخلي: ويشمل المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية والمؤشرات التسييرية كالمبيعات ودرجة التطور عبر الزمن، ومستوى المخزون، وأداء العمال الإنتاجية والمردودية المحققة في المنتوجات والتكنولوجيا المستخدمة.

أما المصدر الثاني فهو خارجي: ويتمثل في حالة الأسواق من نمو أو ركود أو ثبات. والمنافسين، والمنتجات الجديدة، وسلوك العملاء واتجاهاتهم، والتشريعات والقوانين سواء كانت داخلية أو خارجية. التي يجب على الشركة أن تأخذها بعين الاعتبار، قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

كما لا يفوتنا هنا التعرض لتكنولوجيات المعلومات حيث "أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات و عمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية".[4]

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ثلاثة جوانب:[5]

1) تغيير العلاقات بين الموردين والعملاء: يسمح ادخال تكنولوجيا المعلومات في عملية تبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفاعلية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة. ويؤدي كذلك إلى

---

[1] عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد (2005/4)، ص131

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص54

[3] عبد الله حمود سراج، مرجع سابق، ص131-132

[4] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص54

[5] نفس المرجع، ص55.

تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة، ويتجلى ذلك في تحسين نوعية المعلومات وتسهيل عملية المتابعة التطورات و التغيرات في الزمن الحقيقي.

2) **المنتجات الجديدة**: إن عملية الإنتاج تتم بالاعتماد على مركبتين الأولى عادية والثانية متعلقة بالمعلومات والتي تشمل كل ماهو ضروري لنميز المنتج عن منتجات المنافسة وتتضمن هذه خصائص المنتج، كيفية استعماله، وكذا صيانته، فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتوى المعلومات. ولقد استفادة عملية الانتاج من أثر التقنيات الجديدة التي تساعد على معالجة المعلومات المعقدة.

3) **الأنشطة الجديدة**: لكي يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، ثم الاستناد إلى الثنائية (معلوماتية– اتصال) للتقليص من أثر المكان وآجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدماتية المرافقة".

إن المعلومات تساهم في تحقيق المزة التنافسية إذ تقدم طرق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر مايلي:

– معايير تسمح بانتقاء المعلومات، باعتبار هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، لذا على الشركة أن تختار ماهو حرج ومهم.

– أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن استغلالها إلى أقصى حد.

– على أن تفوق العوائد الناجمة عن استغلالها تكلفة الحصول عليها ومعالجتها.

و باعتبار أن المعلومات تتواجد في كل وظائف الشركة من ثمة تظهر ضرورة تسيرها، وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

3. **المعـــــارف**: تتضمن تلك المعارف التقنية والعلمية التي تهم الشركة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختلفة، والمدارس العليا، ومراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة: قصد الإلمام بالمعارف الجديدة ويمكن أن تكون الشركة ذاتها هي المنتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية أو تلك المتعلقة يالمتنتجات وطرق الإنتاج.

وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية و اثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم فالشركات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

I-3-1-2 القدرات الخاصة (المهارات):

تندرج القدرات ضمن فئة العوامل المعنوية، وتتمثل في "مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستغلال. وتكمن تلك المهارات في الأنضمة المعتادة للشركة، أو بمعنى أدق تتمثل في طريقة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية للشركة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"[1].

أولا: القاعدة الأساسية لتشكيل القدرات الخاصة:

يمكن القول أن هناك جملة من العناصر الحرجة التي تشكل القاعدة الأساسية لبناء القدرات الخاصة بالشركة، والتي تتمثل عموما في الهيكل التنضيمي وأنظمة الرقابة و كذا النظم الاستراتيجية للمكافآة والحوافز، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل اللوائح والقوانين والقيم التلقائية السائدة في الشركة.

1. **الهيكل التنظيمي**: قبل التطرق إلى موضوع الهيكل التنظيمي نعرج على مفهوم التنظيم، وهو "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الشركة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط"[2].

وينتج عن التنظيم الهيكل التنظيمي والذي يتجسد دوره في توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من اجل استغلال كامل مهاراتهم وقدراتهم. يعتبر كل من التمييز والتكامل بمثابة أركان البناء الأساسية للهيكل التنظيمي.

فالتميز هو الطريقة التي تقوم الشركة من خلالها بتوزيع الأفراد والموارد. على المهام الوظيفية من أجل خلق القيمة، وعموما كلما ازداد عدد الوظائف أو الأقسام في الشركة كلما كانت أكثر مهارة وتخصصا و ارتفع مستوى التمييز.

أما التكامل فهو عبارة عن الوسائل التي تسعى الشركة من خلالها إلى تنسيق جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالشركة.

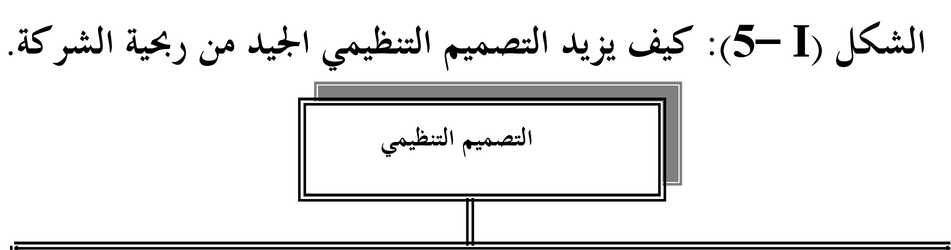
كما يمكن القول أن التصميم الجيد للهيكل التنظيمي يساهم في زيادة ربحية الشركة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

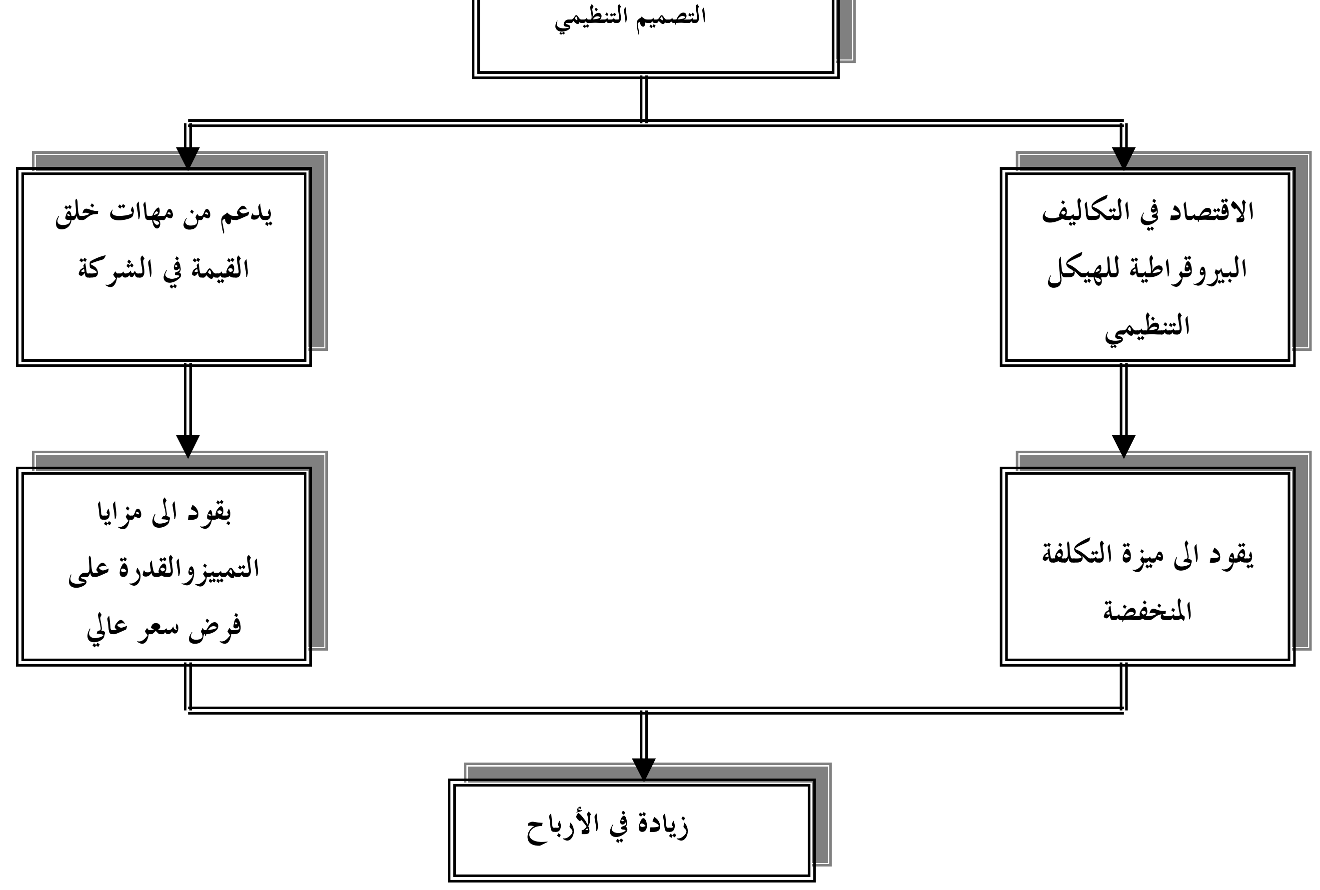
---

[1] شارلز هل وجاريث جونز ، مرجع سابق ،ص212.

[2] د.جميل أحمد توفيق، ادارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت،ص184-185

الشكل (I –5): كيف يزيد التصميم التنظيمي الجيد من ربحية الشركة.





المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص580

2. **نظام الرقابة:** تتولد الحاجة إلى الرقابة نتيجة لتعدد المستويات الإدارة في الشركة مما يجعل من الصعب على الفرد مزاولة كل الأنشطة. لذا فإن عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال على مستوى الشركة. فالرقابة اذا هي "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة الشركة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء،واتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحرافات ان وجدت"[1].

تأتي عملية الرقابة بعد ما يختار المديرون الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتقييم مدى فاعلية هذين العنصرين وإمكانية تحسينهما وادخال التغيرات عليهم،ا إن اقتضى الأمر ذلك وهكذا نجد أن عملية الرقابة ليست مجرد مراقبة كيفية إنجاز الشركة و أعضاءها للأهداف الحالية أو كيفية استخدامها لمواردها وإنما هي نظام يمكن من خلاله وضع أهداف طموحة لكل من المديرين والموظفين، ومن ثم تطويرها

[1]شارلز هل وجاريث جونز ، مرجع سابق ،ص628

لمقاييس الأداء التي تشجع المديرين الموظفين على التفوق في الأداء، وكذا تحديد الظوابط التي من شأنها رسم و تحديد الملامح العامة للقدرات الخاصة والمهارات المتاحة للشركة.

3. **الثقافة التنظيمية**: تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم أقوى نظم الرقابة الاستراتيجية الذي يدعم الوظيفة المزدوجة لهذه الأخيرة والتي تتمحور حول صياغة سلوكيات أعضاء الشركة لضمان سعيهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة و لاتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر، وبالاضافة إلى حث أعضاء الشركة على التفكير في التحسين المستمر وكذا حثهم على البحث عن فرص جديدة لاستخدام موارد وكفاءات الشركة في خلق القيمة.

و يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد الشركة، والتي تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في الشركة".[1]

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من الجوانب نذكر منها مايلي:

- توجد ثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
- تساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين نحو شيء تفوق أهميته أنفسهم.
- تدعم استقرار الشركة كنظام إجتماعي.
- تعمل كاطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاط الشركة فضلا عن استحدامه كمرشد للسلوك القويم.

وأخيرا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعمل كنوع من الرقابة الاستراتيجية يمكن للمديرين استغلالها لتأثير على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي تتطور اطار الشركة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة و التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد:

4. **نظام المكافآت والحوافز**: تعمل الشركات على العمل على إرساء الصيغة النهائية للرقابة من خلال ربط سلوك الموظفين.بنظم المكافآت وذلك بالاستناد على استراتيجياتهم، حيث يتطلب ذلك من المديرين تحديد نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام رقابة لقياس تلك السلوكيات وربطها بالمكافآة الملائمة، كما تجدر الإشارة إلى عملية تحديد الكيفية التي يتم من خلالها ربط المكافآت بالآداء ، تعتبر من القرارات الاستراتيجية الحاسمة نظرا لاسهامها في تحديد هيكل الحوافز، الذي بدوره يؤثر على طريقة تصرف المديرين والموظفين على كل مستويات الشركة،

---

[1] د.محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية، مصر، 2002، ص406.

ونجد أيضا أن المكافآت والحوافز تؤثر على نوعية القيم والقواعد السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في الشركة.

وفي الأخير يمكن القول أن نظام المكافآت والحوافز يعتبر بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها، ومن جهة أخرى لاسهامه في صقل القدرات الخاصة للشركة.

ثانيا: تصنيف القدرات الخاصة (المهارات):

تعتبرالقدرات الخاصة بمثابة أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيف القدرات الخاصة إلى صنفين وهما:

1. **القدرات الفردية:** تمثل "همزة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية معينة" ويمكن تعريفها عى أنها "الأخذ بالمبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد إزاء الوضعيات المهنية التي تواجهه"[1]. وتستخلص من هذين التعريفين مايلي:
   - إن للقدرات الفردية جانبان الأول فطري ويتمثل في الفروقات الفردية والأخر مكتسب؛
   - يمثل الجانب المكتسب من القدرات الفردية مجموع المهارات والتجارب وكذا الارادة المهنية للفرد؛
   - القدرات الفردية ذات طبيعة تراكمية وتتزايد من خلال عملية التكرار ؛
   - تتعلق القدرات الفردية بالوضعية المهنية أو الهدف المسطر.

ويمكن إدراج قائمة مرجعية للقدرات الفردية تشتمل على جملة من سمات يشترط توفرها في الفرد". وهي كالآتي:[2]

- قدرة الفرد على التكيف خاصة مع الظروف المتغيرة بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الملائمة عندما يكون تحت الضغوط.

- سرعة التعلم و التحكم السريع في المعارف الحديثة التقنية منها والتجارية.

- القيام بما يجب، من المثابرة والثبات أمام العراقيل، وامتلاك القدرة على العمل الفردي وكذا الاعتماد على الآخرين إن اقتضى الأمر ذلك.

- القدرة على إقامة علاقات جيدة من الآخرين اي يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، كما يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل.

---

1 A. BOUNFOUR, le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de L'avantage compétitif, ed DUNOD, 1998, p216

2 L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2éme édition, ed. D'organisation, 1997, p 48-49

- القدرة على التشخيص ذاته وله دراية فعلية بقدراته وكذا نقاط ضعفه،فضلا عن استعداده الدائم لتحسين قدراته.

- القدرة على التصرف بمرونة: إذ يمكنه تبني سلوكات متباينة، فيكون حازم ومرن في آن واحد.

2. **القدرات الجماعية:** هي "الجمع بين المعارف و القدرات والاستعدادت التي يحملها الفرد مع المجموعة التي يتفاعل معها"[1]، أو بمعنى أخر هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة الشركة، حيث تسمح هذه القدرات الجماعية. بإنشاء موارد جديدة للشركة، فهي لاتحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها"، كما تمكن أن تستخلص مما سبق مايلي:

- أن القدرات الجماعية للشركة، ذات طبيعة تركيبية توافقية بين القدرات الفردية والجماعية.
- لا تتكون القدرات الجماعية من مجموعة المهارات الفردية فحسب بل أنها تعتمد أيضا على جو المرح و التفاعل الجماعي.أي مايسمى بدينامكية الفريق.
- تتضح أهمية القدرات الجماعية من خلال المشروع ككل أو أثناء إنجاز المهام المعقدة للشركة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه توجد خمسة عناصر من شأنها تأهيل القدرات الجماعية في الشركة، وهي كما يلي:[2]

1- التعاضد أو التساندك يعني تأهيل العلاقات التفاعلية القوية بين أعضاء الفريق؛

2- التضامن والذي من شأنه أن يحول الفريق إلى شبكة تعاونية؛

3- التدريب يحدد من خلاله سلطة التأهيل الجماعي الذي يتوقف على نمط التنظيم المتبع؛

4- صور التمثيل الجماعي: تعني ضرورة إثبات وجود تمثيل جماعي للعمل؛

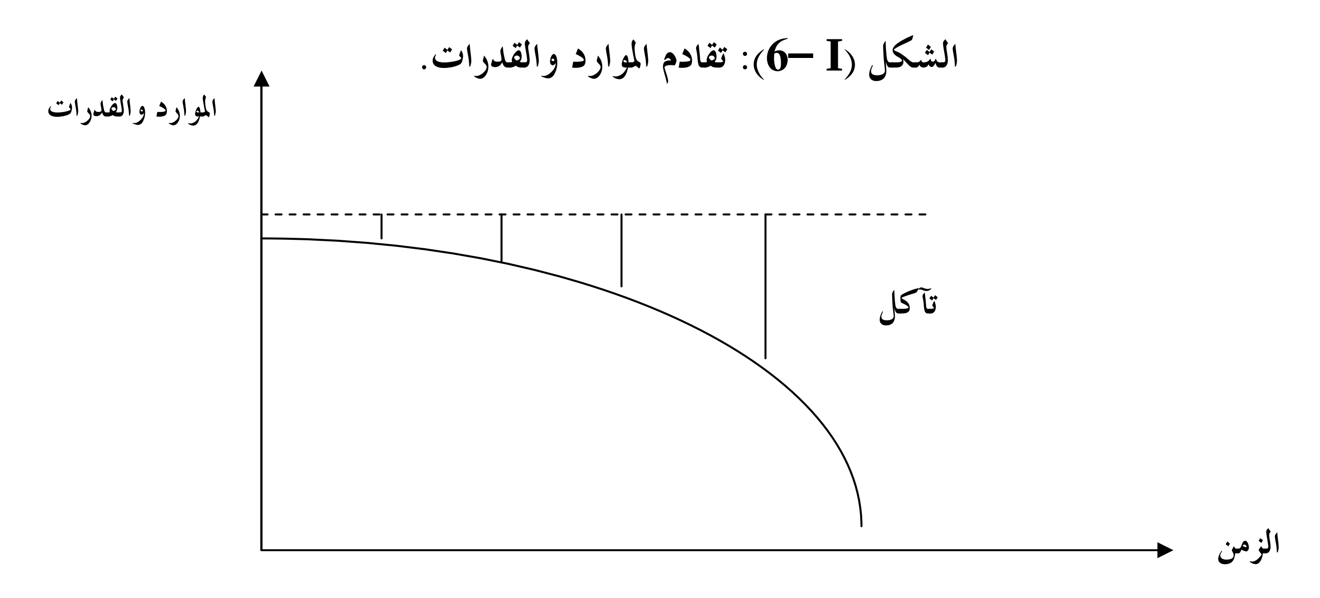
5- الرموز واللغة المشتركة: وتعتبر بمثابة المرجعية للتفاهم والتخاطب بين أعضاء الفريق .

ثالثا: تقادم الموارد والقدرات:

يحدث أن تتهاون الشركة في الاستثمار في الموارد والقدرات لاكتفائها بنتائج الإيجابية المحققة في المدى القريب، وإذا استمرت على هذه الحال، فإن مواردها وقدراتها ستعرض للتقادم. ومن ثمة يتراجع المركز التنافسي لشركة . ويمكن توضيح تقادم الموارد والقدرات من خلال الشكل الموالي:

[1] Cécile Dejoux, les Compétences au Cœur de l'entreprise, , ed. D’organisation, 1999, p95.
[2] IDEM, p177.

الشكل (I –6): تقادم الموارد والقدرات.



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص61

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والقدرات مع مرور الزمن، وذلك من خلال تآكلها شيئا فشيئا، و تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين الطريقة التي تتآكل بها الموارد، والطريقة التي تتآكل بها القدرات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، في حين تتآكل القدرات عند عدم استعمالها، لأن مصدر هذه الأخيرة الأفراد، فإذا لم تتح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم، فإنها ستضمحل وتحول دون إحلالها بأخرى.

I–3–2 طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية و القدرات الجوهرية:

إن التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية يقودنا تلقائيا إلى مصطلح آخر وهو القدرة الجوهرية والذي يبدو للوهلة الأولى أنه مرادف للميزة التنافسية، و لتوضيح ذلك من الضروري تناول هذا المصطلح بشيء من التفصيل لتحديد طبيعة العلاقة أو الفرق الكامن.

فبالرغم من المحاولات التي جاءت بها الدراسات، لاحداث مقاربة مابين القدرة الجوهرية والميزة التنتافسية فإن المصطلحين في الواقع غير مترادفين، إذ ليس بالضرورة للقدرة الجوهرية أن تحقق ميزة تنافسية، كما أنه ليس بالضرورة للميزة التنافسية أن تنبثق من القدرات الجوهرية.

ولتوضيح طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية والقدرة الجوهرية وفك الغموض القائم، يتحتم علينا تناول مصطلح القدرات الجوهرية بشيء من التفصيل.

I-3-2-1 القدرات الجوهرية:

لقد تناول رواد الإدارة الاستراتيجية تعريف مصطلح القدرة الجوهرية بمفاهيم عديدة إلا أن جميع تلك المفاهيم تصب في سياق واحد، فقد عرف (Rowe) وزملاؤه المقدرة الجوهرية بأنها " مزيج فريد من الموارد. والخبرة في منظمة معينة"[1].كما عرفها أيضا (Prahuled & Humel) بأنها حزمة من المهارات والتقنيات والتي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للعمل.

من خلال التعريفين السابقين نخلص إلى أن القدرات الجوهرية نابعة من داخل الشركة وتستند إلى مواردها وكفاءاتها ، فضلا عن أنها في الحقيقة تمثل نقاط القوة في الشركات؛ إذ إن التميز بين مفهوم القدرات الجوهرية والميزة التنافسية مهم للغاية، حيث تعد القدرات الجوهرية سمات داخلية للشركة والتي تتضمن جودة ومهارات ومجموعة من المفاهيم المتراكمة داخل الشركة عبر الزمن، بينما الميزة التنافسية تصف التفرد الذي تمتلكه الشركة في بيئة المنافسة والتي تعتمد على مجموعة من الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء بالسعر والمواصفات الملائمة.

- I-3-2-2 الأهمية الاستراتيجية للقدرات الجوهرية:

يمكن اختبار الأهمية الاستراتيجية للقدرات الجوهرية في الشركات من خلال طرح أربعة تساؤلات وهي:[2]

أولا: من هو الذي يمتلك القدرة الجوهرية؟

ان المستخدمين هم الذين يمتلكون المهارات على مستوى الشركات وهناك احتمال انتقالهم إلى شركات منافسة في حالة ما إذا توفرت لهم ظروف أفضل.

ثانيا: ما مدى تعمير القدرات الجوهرية؟

من الملاحظ أن التطور التكنولوجي سريع، فضلا عن قصر دورات الحياة للمنتجات ، لذا فان عمر القدرات الجوهرية عادة مايكون أطول من دورات الحياة لتلك المنتجات والتكنولوجيا.

ثالثا: ما مدى إمكانية نقل القدرات؟

---

[1] حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجي، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 152.

[2] نفس المرجع، ص 153.

تتباين قدرة الشركات المنافسة في الحصول على قدرات متماثلة، فمن ناحية المواد الأولية يمكن ذلك، لكن الأمر يختلف من حيث الأصول المعنوية كالإسم التجاري، إن هناك صعوبة في نقل الموارد وخاصة المعنوية منها .

رابعا: ما مدى إمكانية تقليد القدرات؟

هذا مايقتضي إجراء عملية تقييم لإمكانية المنافسين في تطوير قاعدة موارد كفاءات مماثلة، بالإضافة إلى تدعيم عوائق التقليد (كزيادة درجة الغموض حول مواردها وكفاءاتها). حتى يصعب على المنافسين اكتشاف سر هذه القدرات الجوهرية .

من خلال هذه التساؤلات يمكن تحديد مدى قوة القدرة الجوهرية الموجودة في الشركة والتي على أساسها يمكن بناء أو تطوير مزايا تنافسية مختلفة.

3-2-3-I خصائص القدرات الجوهرية:

باعتبار أن القدرات الجوهرية توفر الجذور للميزة التنافسية وذلك بسبب تقويتها بهدف تطوير ودعم المنتجات أو الخدمات المتعددة لإشباع أسواق متنوعة، وللقدرة الجوهرية خصائص تتمثل فيما يلي:[1]

- تمكن من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛
- تساهم كثيرا بمنافع المنتوج التي يرغب بها الزبائن؛
- من الصعب محاكاتها، وهي مستديمة؛
- كثيرا ما تمثل تنسيقا معقدا لتكنولوجيات عديدة متجانسة ولمهارات تطبيقية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تطلق تسمية الكفاءات المتميزة (distinctive competencies) على القدرات الجوهرية، وقد وصف (Hofer & schendd /1978) الكفاءة المميزة بأنها " أنماط من نشر الموارد والمهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأغراضها".

وقد أشار (Hilt & Irelund) على أن هناك 55 نشاطا للكفاءة المميزة تقع ضمن المجالات الوظيفية، وبالرغم من أن هذه الأعمال تتباين، في أوصافها للقدرة إلا أنها تبقى ضمن موضعين رئيسيين:

1- أن مصادر القدرة دائما من داخل الشركة.

---

[1]حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص155.

2- أن القدرة تتولد عن طريق استفادة الشركة من مهارات الداخلية ومواردها النسبية للمنافسين.

وأخيرا ومن أجل فهم العلاقة بين القدرات المميزة والمزايا التنافسية، لابد من التطرق إلى ذلك بطريقتين، مكملتين لبعضهما:[1]

1- مدخل "من الداخل إلى الخارج" (Inside-out) لتحديد كل قدرة مميزة يجب رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسيية، فمثلا إذا كانت الشركة ذات قدرة استثنائية في زيادة راس المال يجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لبناء أو دعم المزيا التنافسية.

2- مدخل "من الخارج إلى الداخل" (outside- in)، وذلك من خلال تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها الشركة،و بعد ذلك تحديد القدرات المميزة المطلوبة من أجل تحقيق واحدة من المزايا والمحافظة عليها .وهذا المدخل يتطلب تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة ومن ثم تحديد القدرات المميزة التي تتيح تحقيق تلك الأهداف، فعندما تريد الشركة المحافظة على خدمة الزبون مثلا يجب أن نحدد القدرات المميزة لتحقيق ذلك، كسرعة الاستجابة، تنوع الخدمات...الخ.

4-I **الإستراتيجية على مستوى النشاط** :

مهما تكن التسمية المستعملة سواء الاستراتيجيات التنافسية أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط فعلى العموم تشمل هذه الاستراتيجيات الموضوعات المرتبطة بالمنافسة، وتحدد كيفية دخول الشركة مجال التنافس بفاعلية، مع التركيز على الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن إنتهاجها لتعظيم المزيا التنافسية، والأرباح، وبالتالي إيجاد الموقع الصحيح الذي يعطي الأفضلية على حساب منافسين.

"ويمكن تعريف الاستراتيجية على مستوى النشاط باعتبارها خطة العمل التي ينتهجها المديرون الاستراتيجيون لاستغلال موارد الشركة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في سوق أو صناعة " وقبل التطرق إلى الخيارات الاستراتيجية على مستوى النشاط يجب تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالنشاط.

1-4-I **مجـــال النـــشـــاط**:

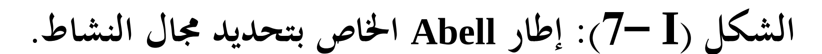
حيث اقترح (Derek. Adell) أنه يجب على الشركة تعريف نشاطها وفقا لثلاثة ابعاد والتي تتمحور في ثلاث تساؤلات هي:

---

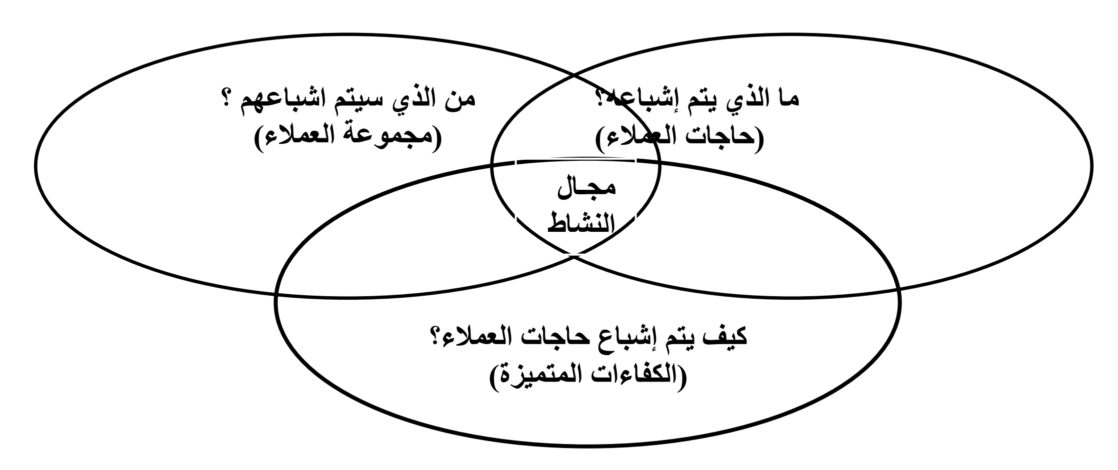
[1] نفس المرجع، ص159.

1- من المطلوب إرضاءه؟ 2- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها 3- كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء؟

ويوضح الشكل التالي تلك الأبحاث.



الشكل (I –7): إطار Abell الخاص بتحديد مجال النشاط.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص89.

يؤكد مفهوم آبل على ضرورة التركيز على المستهلك والتوجه به، بدلا من التركيز على المنتج. والأسواق المستهدفة وهذا ما يشكل نوعا ما من الغموض حول دور الشركة في الوفاء باحتياجات المستهلكين.وباعتبار الحاجة يمكن اشباعها بطرق مختلفة، فإن تحديد النشاط من خلال التركيز على العميل، هو الذي يبين تلك الطرق.

وبوجه عام وحسب مفهوم آبل؛ فإن تحديد العمليات المرتبطة بالنشاط يقتضي اتخاذ قرارات تتعلق بما يلي:

1- حاجات العملاء، 2- جماعات المستهلكين وتجزئة السوق، 3- الكفاءات المتميزة.

تمثل هذه القرارات الثلاثة القاعدة لاختيار استراتيجيات النشاط، لأنها تحدد طريقة إندماج شركة في عملية المنافسة ونستعرضها بشيء من التوضيح كالآتي:

I-4-1-1 حاجات المستهليكين وتميز المنتج:

يمكن القول أن حاجات المستهليكين تتمثل في الرغبات والتطلاعات التي يمكن للشركة اشباعها من خلال وسائل وطرق تتعلق بخصائص ومواصفات في المنتج أو الخدمة.

أما عملية تمييز المنتج فتتمثل في خلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات (سلع أو خدمات) بهدف تلبية حاجات المستهلكين، ويشترط أن تتمع منتجات الشركات القائمة في السوق بقدر معين من التميز لتجذب العملاء وتحقيق لهم الحد الأدنى من اشباع حاجاتهم، في حين يتعين على الشركة التي تسعى إلى حيازة مزايا تنافسية وأفضلية تنافسبية تمييز منتجاتها بمستوى أعلى .[1]

تتوجه بعض الشركات إلى التركيز على الإنتاج ذي التكلفة الأقل وذلك من دون تبني عملية تميز المنتج إلى حد كبير. وتسعى شركات أخرى إل ابتكار متفرد حتى يتسنى لهم اشباع حاجات العملاء بأساليب لا تتسير للمنتجات الأخرى.

وغالبا ما يرتبط التفرد بالخصائص الطبيعية للمنتج مثل الجودة، أو قد يرتبط ذلك بجاذبية المنتج للعملاء من حيث إشباع احتياجاتهم النسبية، وخاصة إذا ماتعلق الأمر بالهيبة أو المكانة التي تتميز بها بعض الشركات، وعلى سبيل المثال نلاحظ أن اقتناء سيارة من نوع مرسيدس يمكن تحقيق اشباع لرغبات العملاء المرتبطة بالمكانة الرفيعة نظرا لفخامتها.

I-4-1-2 الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق:

إن الطريقة التي تمكن الشركة من تحديد جماعات المستهليكين، وبالتالي الوقوف علي أهم الحاجات والتفضيلات، هي تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، وذلك تبعا لمعايير وأسس معنية وعموما يمكن للشركة أن تتبنى ثلاث بدائل إستراتيجية إزاء عملية تجزئة السوق.[2]

أولا: يمكن للشركة أن تتبنى مفهوما يقتضي بتقديم الخدمة لجميع العملاء وفق معدلات وسط من التمييز أو التنويع، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الشركة قد تجاهلت التباين في الاحتياجات، وقررت عدم تجزأة السوق بل استهدفت كل السوق.

ثانيا: يمكن للشركة أن تقوم بتقسيم أسواقها إلى شرائح مختلفة مع تطوير منتجاتها لتتناسب مع احتياجات كل شريحة، وفي هذه الحالة نلاحظ أن الشركة قد قررت خدمة كل السوق لكن باستهداف كل شريحة على حده، أي أن درجة التنويع في المنتجات تكون عالية .

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص306.

[2] نفس المرجع، ص306-307.

ثالثا: يمكن للشركة أن تعترف بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، وذلك مع التركيز على خدمة شريحة واحدة من تلك الشرائح، مثل شريحة السيارات الفارهة التي تركز عليها شركة مرسيدس بانز.

إن تبني عملية التنوع في المنتجات على نطاق واسع لتتناسب مع كل شرائح السوق يسمح للشركة باشباع حاجات العملاء بشكل أفضل. وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجات الشركة وبالتالي ارتفاع الأرباح، لكن غالبا ما لا تسمح طبيعة المنتج أو المجال الصناعي بإحداث التميز على نطاق واسع، فهنا لا تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية، وبدلا من ذلك فالسعر يمثل المعيار الرئيسي الذي يستخدمه العملاء في تقييم المنتج.

3-1-4-I الكفاءات المتميزة:

تنشأ الكفاءات المتميزة من خلال وجود مصدرين هما الموارد والخدمات أما الموارد فهي موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية. (مثل المباني، التجهيزات، العلامة...)، أما القدرات فترجع إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها و وضعها قيد الاستخدام.[1]

ويتعين على الشركة تحديد الكفاءات المتميزة التي يمكن تحصيلها للوفاء باحتياجات الجماعات الاستهلاكية، و بذلك تترجم الكفاءات المتميزة إلى طرق تمكن من تحقيق هذا لهدف المزايا التنافسية.

2-4-I الاستراتيجيات العامة للتنافس:

ترجع تسمية "الاستراتيجيات العامة" نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية، أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح. بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الاستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

وبناء على تلك التوصيات التي جاء بها بورتر والتي حدد من خلالها الاستراتيجيات العامة للتنافس وحصرها في ثلاثة هي: استراتيجية ريادة التكلفة واستراتيجية التميز، استراتيجية التركيز. وذلك كما هو موضح في الشكل الآت

---

[1] نفس المرجع، ص 307-308.

الشكل (I– 8): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

النطاق التنافسي	التكلفة الأقل	التمييز
سوق مستهدف واسع	استراتيجية ريادة التكلفة	استراتيجية التمييز
سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز على التكلفة	استراتيجية التركيز على التمييز

Source: M..Porter, *l'Avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, Op.Cit,* p12

ولقد أضاف بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحد وفقا لنطاقها التنافسي، بمعنى مدى عمق السوق المستهدف من الشركة.

أما ما نلاحظه من الشكل (I-8) أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة أو استراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها " الريادة في التكلفة والتميز". وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التمييز".[1]

ويترتب على كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني الشركة لخيارات مناسبة تعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص272-273.

جدول رقم (I-1): خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة و الاستراتيجيات العامة للتنافس.

	ريادة التكلفة	التمييز	التركيز
المنتج	منخفض (أساسا بالسعر)	عالي (أساسا بالتفرد)	من منخفض الى عالي (بالسعر أوالتفرد)
تجزئة السوق	منخفض (السوق الكبير)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	من منخفض الى عالي (قطاع أو قطاعات قليلة)
الكفاءة المتميزة	ادارة التصنيع والمواد	البحوث ، التطوير ، المبيعات ، التسويق	أي نوع من الكفاءات المتميزة

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص309 .

I-4-2-1 استراتيجيات ريادة التكلفة:

"هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح".[1]

أو بمعنى آخر هي تلك الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود الشركة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية وتكاليف تصميم المنتج.

وتسعى الشركة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظرا لأن التركيز على خفض التكلفة بجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضي من الأرباح.

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 273 .

بالإضافة إلى أن الشركة التي تتمتع بريادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحضى بميزتين:[1] الأولى: نظرا لانخفاض التكاليف فإن الشركة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، فإذا عمدت الشركة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر الشركة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافيسها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

أما الميزة الثانية فإذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت الشركات تتنافس على الأسعار ونجد أن الشركة ذات المنتج الأقل تكلفة، قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى.

وحتى تتحقق التنائج المنتظرة من اتباع الشركة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشرط، وهي كالآتي:[2]

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجدوها إطلاقا بالنسبة للمشترين.

أولا: الخيارات الإستراتيجية:

وهناك سؤال يجب الإجابة عليه، هو كيف يمكن لشركة، أن تحقق الريادة في التكلفة؟ يمكن للشركة تحقيق ذلك المركز بوسائل متعدد تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا التكلفة المنخفظة.

فبالنسبة للمنتج تتجه في العادة الشركة الرائدة في التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج، نظرا لأن التمييز مكلف حيث أن عملية تميز المنتجات تتطلب من الشركة انفاق موارد إضافية، و بالتالي ترتفع معدلات تكاليفها. لذلك فالشركة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التميز فقط.

أما بالنسبة للسوق فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك المستهلك العادي، ويرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات على حسب شرائح السوق المختلفة. وغالبا ما ترتبط الشركة الرائدة في التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص308 .

[2] د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

منتجات هذه الشركة لا تلقى رواجا كبيرا من حيث المواصفات، إلا أن أسعار الشركة منخفضة دائما مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للعملاء.

و بالنسبة للكفاءات المتميزة، نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديه وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بالمنافسين.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الإنتاج والتموين عنصرا هاما ومحوريا لتحقيق هذا الهدف. وعلى الأقسام الأخرى تشكيل كفاءآتها المتميزة لتلبية احتياجات تنمي الإنتاج والتسويق.

وخلاصة القول انه يتعين على الشركة التي تسعى إلى الريادة في التكاليف المواءمة بين خيارات المنتج والسوق، الكفاءات المتميزة لتحقيق هدف واحد يتجسد في تخفيض التكاليف لتحقيق المزايا التنافسية.

وما نستخلصه من هذا العرض أن التكلفة تلعب دورا هاما كسلاح تنافسي، ولايمكن تحديد الأسعار دون ضبط مستمر للتكاليف والتعرف على محددات التكلفة التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل في العناصر التالية:[1]

- وفورات إقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- وفورت منحى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة؛
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق لغرض تحقيق وفورات في تكلفة بناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- وفورات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن مثل تكاليف النقل؛
- وفورات التكلفة المنخفضة من التكامل الرأسي؛
- اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات ما بعد البيع وخفض المرتبات ومزايا العاملين الإضافية .

ثانيا: المزايا والعيوب:

إن الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها مناقشة مزايا هذه الاستراتيجية هي تلك التي تتم في ظل نموذج العوامل الخمسة الذي سبق عرضه في المبحث الأول؛ إذ تعتبر القوى الخمسة بمثابة تهديدات محتملة

[1] نفس المرجع، ص 117.

من المنافسين و الموردين الاقوى حيث تتميز هذه الاستراتيجة بمقدرة الشركة الرائدة في مجال التكلفة على إيجاد وتوفير الحماية من منافسيها في القطاع.

اعتمادا على مزايا التكلفة التي تسمح بها الشركة فسوف تكون هذه الأخيرة أقل تأثرا من منافسيها بارتفاع أسعار المدخلات في حالة وجود موردين أقوياء؛ لأن الشركة تقوم بعمليات شراء كبيرة مما يمثل دعما للقوة التفاوضية في مواجهة الموردين. وتكون الشركة الرائدة في مجال التكلفة أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ماكان هناك عملاء أقوياء. أما في حالة ظهور منتجات بديلة، فإن الشركة تستطيع حسم الموقف لصالحها من خلال تخفيض الأسعار.

ويمكن القول أن المزايا التي تحضى بها الشركة الرائدة في مجال التكلفة التي تساعد على إرساء عوائق للدخول.تواجه الشركات الأخرى صعوبات في دخول القطاع وكما لا يمكنها مجارات الشركة من حيث التكاليف أو الأسعار.

ومع ذلك فهناك بعض العيوب لاستراتيجية ريادة التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للشركة. ويمكن ايجاز هذه العيوب أوالمخاطر في النقاط الآتية:

- تقوم الشركات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في القطاع.
- قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.
- تنطوي استراتيجية ريادة التكاليف على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى اهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

I-4-2-2 استراتيجية التميز:

"هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز".[1]

وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التميز يمكن أن تركز على المنتج في حد ذاته أو على نظام التوزيع أو على الأسلوب التسويقي، أي أن طرق التمييز تختلف تبعا للقطاع الذي تنشط فيه الشركة.[2]

إن الشركة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التميز لاشباع حاجات العملاء بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح للشركة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 274.

[2] M.Porter, l'Avantage concurrentiel, *Op.Cit*, p26.

غالبا مايكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذه الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج وبالتالي يجري تسعير المنتج وفقا لطبيعة السوق وامكاناته.

إن القدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح للشركة التي تتبنى استراتيجية التمييز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق.

ويمكن القول بأن استراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:[1]

– عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين؛

– تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك؛

– وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

أولا: الخيارات الإستراتيجية:

كما يوضح الجدول (I –1) تتجه الشركة التي تعتمد على استراتيجية التميز إلى اختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسيية، وهناك ثلاثة طرق أساسية من شأنها أن تحقق تميز المنتج؛ وهي الجودة، والتحديث والاستجابة للعميل، حيث يعتبر التحديث عاملا هاما بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد التقني ، وبالتالي تمثل السمات الجديد مصدر للتمييز، ومبررا للسعر الإضاف العالي الذي يدفعه العميل نظير المنتجات الجديدة .

وعندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فالشركة ملزمة بتقديم خدمات مابعد البيع وصيانة المنتج...الخ، أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز، فذلك مرتبط بقدرة الشركة على تقليص الفجوة الموجودة مابين جملة الخصائص المدركة من طرف العميل حول المنتج وجملة الخصائص الممكن تحقيقها. فكلما كانت الفجوة أقل اتساعا كلما سمح ذلك للشركة فرض أسعار عالية.

ويعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمرا ضروريا للشركة التي تفضل خيارات التمييز، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق ولكن قد تلجأ الشركة إلى تقديم خدمتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تملكه من مزايا خاصة بالتميز، وبالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتج متميز لكل شريحة سوقية.

وأخيرا في حالة اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيها، تقوم الشركة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شانها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة.

[1] د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 119.

ثانيا: المزايا والعيوب:

ان مزايا استراتيجية التميز يمكن مناقشتها في سياق نموذج العوامل الخمسة، فمما لاشك فيه أن التمييز، يوفر الحماية للشركة من منافسيها، خاصة اذا توصلت الى حد خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل العملاء، ويشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية في كل النواحي، وتستطيع الشركة المتميزة فرض زيادات على الأسعار، وذلك لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار إضافية عالية، ويساهم كل من التميز والولاء للعلامة التجارية في تشكيل حواجز الدخول أمام الشركات الراغبة في دخول القطاع.

أما تحديد المنتجات البديلة فيعتمد على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تلبي بها منتجات الشركة المتميزة وأيضا قدرتها على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التميز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة الشركة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز.

وأيضا هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التمييز.

I-4-2-3 إستراتيجية التركيز:

"هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل".[1]

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات لمجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.[2]

لذلك فإن استراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

---

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 275.

[2] د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 121.

1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

ولتتمكن الشركة من تنفيذ استراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:[1]

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لاتسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق؛
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

أما فيما يخص تحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم و ربحية القطاع، و مدى شدة قوى التنافس الخمسة في القطاع. بالاضافة الى تحديد الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذا مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي

أولا: خيارات إستراتيجية:

يبين الجدول (I-1) خيارات الشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز، إذ يمكن أن تكون درجة التميز مرتفعة أو منخفضة؛ لأن الشركة يمكن أن تتبنى أسلوب التكلفة المنخفضة، وأسلوب التميز، أما بالنسبة للجماعات الاستهلاكية؛ فبإمكان الشركة أن تختار شرائح معينة تدخل من خلالها مجال المنافسة، بدلا من تغطية كل شرائح السوق كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط في عدد كبير من الشرائح كما يفعل المنتج الذي يتوسع في التمييز.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص 121.

[2] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص326.

تستطيع الشركة السعي وراء تحقيق كفاءة متميزة لأنها تستطيع تبني التميز أو التكلفة المنخفضة، وبالتالي قد نجد لشركة مزايا خاصة بالتكلفة وتقوم بتطوير الكفاءة المتفوقة في الجوانب الأقل تكلفة. أو قد تعمل الشركة على تطوير المهارات المتفوقة في مجال الاستجابة للعميل.

ثانيا: المزايا والعيوب:

تتمثل المزايا التنافسية للشركة المتبنية لاستراتيجية التركيز في تمتع هذه الشركة بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها. وتمنح هذه القدرة لشركة قدرا من القوة والتأثير على عملائها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.

أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة لا تملك أي مزايا حيالهم. نظرا لأن هذه الشركة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعا أقوى على حساب المشترين. ورغم ذلك فإن الشركة غالبا ما تلجا إلى تحميل الزيادة في الأسعارعلى العملاء الذين لديهم ولاء للشركة. وبذلك لايشكل هذا العيب مشكلة كبيرة. ويشكل ولاء العميل للشركة التي تنتهج التركيز تحديا كبيرا بالنسبة للدخلاء المحتملين، إن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للشركة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثمارها. ومن المزايا الأخرى لاستراتيجية التركيز، أنها تمكن الشركة من البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتغيرة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:[1]

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغييرات في أذواق المستهلكين.
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

ومن المشاكل الأخرى التي تواجه الشركة التي تتبنى التركيز، أن تنتج كميات صغيرة من المنتجات وبالتالي فإن تكاليف إنتاجها غالبا ماتكون تتجاوز التكاليف الخاصة بالشركة الرائدة في مجال التكلفة.

---

[1] د. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 280.

I-4-3 اختيار استراتيجية استثمار عند مستوى النشاط:

لقد سبق التطرق إلى موضوع الاستراتيجية على مستوى النشاط، وذلك من خلال اتخاذ قرارات تتعلق بخيارات ثلاثة المنتج، والسوق، والكفاءة المتميزة، وهذا بهدف اكتساب المزايا التنافسية.لكن هناك خيار آخر هام، يمكن للشركة أن تتبناه عند مستوى النشاط، ويتعلق هذا الاختيار باستراتيجية الإستثمار التي تمكن الشركة من تدعيم وتفعيل الاستراتيجية التنافسية.حيث أن استراتيجية الاستثمار تحدد كمية ونوعية الموارد التي يجب استثمارها لاكتساب المزايا التنافسية.

وفي إطار اختيار استراتيجية الاستثمار الملائمة، تقوم الشركة عل تقييم العوائد المحتملة من الاستثمار في استراتيجية تنافسية عامة مقارنة بالتكاليف ،وبالتالي تتمكن الشركة من تحديد مدى أفضلية وربحية الاستراتيجية المختارة، وكذلك توضح الكيفية التي تتغير بها ربحية الشركة تبعال تغير طبيعة المنافسة في القطاع، وهناك عاملان حاسمان في اختيار استراتيجية الاستثمار.

I-4-3-1 العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار استراتيجية الاستثمار:

هناك عاملان حاسمان في اختيار استراتيجية الاستثمار وهما: قوة موقع الشركة في القطاع مقارنة بمنافسيها، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه الشركة.

أولا: المركز التنافسي:

ويقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للشركة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين.

وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في الشركة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتتمثلان في:[1]

1- حصة الشركة من السوق: فكلما زادت هذه الأخيرة، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وبالتالي ترتفع العوائد المرتفعة المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، كما تساهم الحصة الكبيرة من السوق في تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحنى الخبرة، وهذا ما ينجم عنه تزايد ولاء العملاء للشركة.

2- عوامل التفرد: إذ تعتبر كل من عوامل التفرد والقوة، عدد الكفاءات المتميزة للشركة بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي. فكلما كانت هناك صعوبة في محاكات وتقليد خبرة الشركة في مجال البحث والتكوين وكذا مهاراتها في التصنيع والتسويق، ومعرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتميزة ،كلما اتسم المركز التنافسي للشركة بالقوة، وهذا ما يضاعف عوائد الشركة من الاستراتيجية التنافسية.

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص533.

وعموما فإن الشركة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسيطر على الكفاءات الأقوى. تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزاياها التنافسية. وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

ثانيا: آثار دورة حياة القطاع:

تمثل مراحل دورة حياة القطاع، العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالاستراتيجية التنافسية العامة. حيث أن كل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصا متاحة وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج الشركات الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهد. وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبني أو تنفيذ الاستراتيجية، حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائق الاستثمار المحتملة. في مجال استراتيجي منافس يعتمع على مرحلة دورة الحياة.

I-4-3-2 اختيار الاستراتيجية الاستثمارية:

يتضمن الجدول (I –2) ملخصا للعلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التتنافسي، واستراتيجية الاستثمار على مستوى النشاط.

جدول رقم (I– 2): اختيارات الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى النشاط.

	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة دورة حياة القطاع		
مرحلة المهد	بناء الحصة	بناء الحصة
مرحلة النمو	نمو	التركيز في السوق
مرحلة الانتقاء	زيادة الحصة	التركيز في السوق أو الحصاد/التصفية
مرحلة النضوج	البقاء والمحافظة أو الربح	الحصاد أو التصفية/التجرد
مرحلة الهبوط	التركيز في السوق أو الحصاد (تقليص الأصول)	التصفية أو التجرد اعادة انعاش

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق ،ص338.

أولا:إستراتيجية المهد:

في هذه المرحلة يتعين على الشركة اكتساب المزايا التنافسية وبذلك تكون احتياجات الاستثمار كبيرة، حيث تتجه كل الشركات، سواء كانت قوية أو ضعيفة إلى تنمية الموارد و تطوير الكفاءة المتميزة المناسبة وكذا تحديد السياسات المرتبطة بالمنتج أو السوق وبالتالي؛ فان الاستراتيجية الاستثمارية لهذه المرحلة هي استراتيجية بناء الحصة السوقية من خلال تطوير مزايا تنافسية واسعة ومنفردة الاستقطاب العملاء الجدد.

ونظرا لضخامة رأس المال الضروري لبناء الكفاءات الخاصة بالبحث والتطوير والكفاءات التسويقية من جهة ومحدودية الموارد الداخلية للشركة على توليد رأس المال اللازم من جهة أخرى، فإن نجاح الشركة يعتمد على مدى قدرتها على استحداث الكفاءة المنفردة لجذب المستثمرين أو الشركاء الماليين، وفي حال اكتسبت الشركة الموارد اللازمة لتطوير الكفاءات المتميزة. فإنها بذلك تحقق مركزا تنافسيا قويا. أما إذا فشلت الشركة في هذا الشأن، فلن يبقى لديها الا خيار واحد فقط، هو الخروج من القطاع لإيقاف نزيف الخسائر.

ثانيا: استراتيجية النمو:

تتميز هذه المرحلة بسوق سريعة التوسع. لذا فاستراتيجية النمو هي الأنسب للشركة، إذ تهدف من خلالها إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتدعيمه، لتحقيق معدلات نمو تتناسب مع معدلات نمو القطاع. كما تحتاج الشركة في هذه المرحلة إلى موجات متلاحقة من الضخ المالي، للمحافظة على النجاح الذي حققته في مرحلة المهد، وعلى سبيل المثال تحتاج الشركات التي انتهجت استراتيجية التمييز إلى استثمار كبير في البحث والتطوير للمحافظة على الريادة التقنية في حين تحتاج الشركة الرائدة في التكاليف إلى استثمار في مجال الميكنة المتطورة لاكتساب وفورات جديدة بمنحنى الخبرة والحجم.

بالإضافة إلى ذلك تمثل مرحلة النمو الزمن الضروري لتعزيز شرائح السوق الخاصة بالشركة واستهدافها شرائح أخرى بغرض زيادة حصتها السوقية. كما تعمل الشركة في هذه المرحلة على ضبط استراتيجياتها التنافسية واتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار على مستوى النشاط مع مراعات الاحتياجات المالية والمركز التنافسي.[1]

ويقتضي الأمر أن تنفق الشركة الكثير من الأموال لمسايرة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهاراتها وكفاءات جديدة، وبالتالي تلجأ الشركات ذات المركز التنافسي الضعيف في المرحلة إلى تبني استراتيجية التركيز على السوق لتدعيم مركزها أوتخصيص احتياجاتهم الاستثمارية ،واذا كان مركز الشركة ضعيفا فان الخيار الانسب هو الخروج من المنافسة وبيع أنشطتها وكيانها للمنافس الأقوى.

ثالثا: إستراتيجية الانتقاء أو الغربلة:

تعرف هذه المرحلة ارتفاعا بطيئا لمعدلات الطلب واشتداد حدة المنافسة من حيث السعر وكذا خصائص المنتج وفي هذه الظروف تحاول الشركات الحفاظ على نصيبها من السوق، بل تعمل على زيادتها على الرغم من المنافسة في هذا المجال، وذلك باستقطاب العملاء من الشركات الضعيفة.كما تجدر الإشارة إلى أن الطريقة التي تنتهجها الشركات في استثمار لمواردها تعتمد بشكل رأسي على استراتيجياتها التنافسية العامة.

أما بالنسبة للشركات التي تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة، ونظرا لحرب الأسعار التي قد تنشب، يمكن القول أن الاستثمار في مجال التحكم في التكلفة يعتبر أمرا حيويا وحاسما لاجتياز هذه المرحلة، لذا يتعين على هذه الشركات بذل أقصى الجهود لخفض التكاليف.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص 338-339.

[2] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق 340.

أما في ما يخص الشركات المتبنية للتميز خاصة التي لديها مركز تنافسي أقوى للعمل على تحقيق التميز على نطاق واسع، وغالبا تتجه استثماراتها نحو التسويق، كتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز بالإضافة إلى توسيع عملية التنوع للوفاء باحتياجات العملاء على نطاق واسع.

وأما الشركات المتميزة ذات المركز التنافسي الضعيف، فإنها تتجه نحو تقليص أعباءهم الاستثمارية بالانسحاب إلى استراتيجية التركيز على شريحة واحدة أو منتج معين، في حين أن الشركات الضعيفة التي تضطر للخروج من القطاع فإنها تتبع استراتيجية الحصاد أو التصفية.

رابعا: استراتيجية النضوج:

هناك جملة من الظروف المميزة لهذه المرحلة، من أهمها:

- ظهور هيكل مستقر للمجموعة الاستراتيجية في القطاع؛
- اكتساب الشركات خبرة في التنبؤ برد فعل المنافسين اتجاه تحركاتهم التنافسية؛
- تطلع الشركات لجني ثمار استثمارها السابقة في تطوير الاستراتيجية العامة؛
- الأرباح غالبا مايتم إعادة استثمارها في مجال النشاط بهدف الحفاظ على الحصة السوقية بل وتنميتها.

و فضلا عن هذه الظروف فإن معدلات نمو السوق في مرحلة النضوج تتباطؤ، ونلاحظ أن الاستراتيجيات الاستثمارية تعتمد على مستوى المنافسة في القطاع وعلى مصدر المزايا التنافسية، أما في القطاعات التي تتسم بحدة المنافسة، وكثرة التغيرات التقنية، أي حيث تكون عوائق الدخول غير صعبة، ففي هذه الحالة؛ فإن الشركات في حاجة إلى الدفاع عن مركزها التنافسي، والاستمرار في الاستثمار بشكل كبير للحفاظ على المزايا التنافسية وتتبنى كل الشركات منخفضة التكلفة والمتميزة استراتيجية البقاء والمحافظة لدعم استراتيجياتها التنافسية العامة.

وقد تلجأ الشركات لتبني كل من استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيبجية التميز لحماية أنفسها من المنافسين المتربصين بها، حيث تستفيد الشركات المتميزة من مركزها القوي لتطوير نظم إنتاج أقل تكلفة، كما يتجه رواد التكلفة في تمييز منتجاتهم للتوسع في حصص السوق.[1]

لكن من منظور تاريخي؛ فإن الكثير من الشركات في هذه المرحلة تشعر بالحماية من المنافسة داخل القطاع، لذا تتجه لاستغلال مزايا تنافسية من خلال "استراتيجية الربح"، والتي تهدف من ورائها لتعظيم عوائدها الحالية من استثماراتها السابقة وهذا ما يفرض على الشركة إعادة الاستثمار بمعدلات أقل

[1] نفس المرجع، ص340-342.

في مجال تحسين مواردها وزيادة العوائد لصالح جملة الأسهم، وطالما تبقى العوامل التنافسية ثابتة فإن الاستراتيجة الربح تعمل بشكل جيد ، وتتمكن الشركة من الحفاظ على هوامش الربح التي تم تطويرها من استراتيجياتها العامة. ومع ذلك يجب على الشركة أن تأخذ حذرها اتجاه عدم الوقوع في شرك الشعور بالرضى والقناعة، وعدم الاستجابة للتغيرات البيئية.

خامسا: استراتيجيات الهبوط:

يبدأ في هذه المرحلة الطلب بالهبوط التدريجي وذلك كنتيجة لعدة أسباب تشتمل على مزاحمة الشركات الأجنبية، وفقدان الشركة لمزاياها التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى دخول منافسين جدد للقطاع مزودين بتقنيات أكثر كفاءة وحتى تتمكن الشركة من التعامل مع هذه الظروف يجب عليها تحديد نوعية استراتيجية الاستثمار التي تتبناها خاصة عندما يأخذ مركزها التنافسي في الهبوط، ولقد تم استعراض البدائل الاستراتيجية الممكن في الجدول السابق.

وفيما يخص الشركات ذات المركز التنافسي القوي يمكن لها تبني استراتيجيات التركيز على السوق لتعزيز منتجاتها وخياراتها بالسوق، إذ تتجه الشركة إلى تقليص خط منتجاتها وتخرج من الشرائح الهامشية ذات مردودية ضعيفة، وهكذا يمكنها من اجتياز مرحلة الهبوط والاستثمار.

وأما استراتيجية تقليص الأصول فتتطلب قيام الشركة بتخفيض استثمارها في مجال النشاط أو اختصار العملية الاستثمارية بقدر الإمكان وأحيانا ما يسمى هذا المفهوم باستراتيجية الحصاد نظرا لأن الشركة سوف تتجه إلى الخروج من القطاع عقب حصاد كل العوائد من جهتها، في حين تشير استراتيجية التركيز على السوق الى أن الشركة تعمل على إعادة انعاش نشاطها حتى تضمن البقاء على المدى الطويل أما بالنسبة للشركات ذات المركز التنافسي الضعيف فإذا ماقررت تبنى استراتيجيات إعادة الانتعاش فهي مطالبة بتحديد ما إذا كان لديها الموارد الكافية لتطوير استراتيجية على مستوى النشاط التنافسي في القطاع، ثم تحديد تكلفة هذه الاستراتيجية.

أما إذا قررت الشركة أن عملية إعادة الانتعاش غير ممكنة حينئذ تكون بدائل الاستثمار المتبقية هي التصفية والتوجه نحو الخروج من قطاع من خلال تصفية أصولها أو بيع المشروع ككل. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن عامل التوقيت يعتبر مهما لأنه كلما شعرت الشركة بضرورة الخروج مبكرا، كلما أمكنها الاستفادة أكثر من أصولها.

خلاصة الفصل الأول:

بناء على ما ذكر آنفا، ترتكز الميزة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتمييز منتجات الشركة، حسب الظروف التي تواجهها الشركة. و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص و قدرة الشركة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة. ويمكن للشركة وضع إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس استغلال هذه الموارد والكفاءات المتاحة. كما تستطيع الشركة أيضا تبني إستراتيجية استثمارية مناسبة لدعم القدرات المتوفرة لخلق مزايا تنافسية جديدة.

الفصل الثاني

دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

بعدما تعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة للميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل أن نبين كيف يمكن للشركة من تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق دور ريادي، بالاعتماد على عدة أسس تتعلق عموما بالكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، كل هذه العناصر سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل مع تبيين كيفية تأثير كل عنصر من هذه العناصر في خلق القيمة .

II-1 مفاهيم أساسية حول خلق القيمة :

إن من ضروري توضيح مفهوم مصطلح كثيرا ما يتردد في كتب الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وفي المباحث السابقة بصفة خاصة ألا وهو خلق القيمة، ونشير إلى أن مفهوم القيمة يختلف باختلاف التخصصات، فمفهوم القيمة في التسويق يختلف عنها في المالية ،كما يختلف باختلاف طبيعة الدراسة وهدفها فقد يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة و واسعة . وما يهمنا من مفهوم القيمة في هذه الدراسة هو المعنى الواسع، إذ لا يمكن حصره وتحديده بدقة نظر لأن البحث يتناول كل وظائف المنظمة، ولتعميق الفهم حول هذا الموضوع فمن الضروري معرفة الأطراف المستفيدة من القيمة المستحدثة والمساهمة في استحداثها.

II-1-1 الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة :

تهدف الشركة من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات (سلع/خدمات) لخلق قيمة مضافة، و هناك عدة أطراف تتعاون فيما بينها لإنجاح هذه العملية وبذلك يكون لكل طرف نصيب في القيمة المضافة تكافئ درجة إسهامه في العملية وبذلك يتجلى لنا أن هناك قيمة متبادلة بين الشركة والأطراف ذات المصلحة. و تنقسم الأطراف ذات المصلحة إلى مجموعتين:

II -1-1-1 الأطراف الداخلية:

وهم الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للشركة، وغالبا ما تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات وموارد هامة محصورة لهذه الشركة دون غيرها يمكن تصنيفهم إلى:[1]

أولا: المساهمين: كما يمكن تسميتهم بالملاك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم،حيث يعمل المساهمون على تزويد الشركة برأس المال الضروري لنشاطها، و في المقابل يتوقعون عائدا مناسبا على استشارتهم.

ثانيا: العاملون أو الموظفون: فهم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخلا عادلا وشعورا بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة.

ثالثا : المديرون والمسيرون : فهم يسهرون على التسيير الحسن للشركة والعمل على صياغة الاستراتيجيات التي تدعم موقع الشركة ،و تزيد من حجم نشاطه. ونظرا لذلك فإنهم يتوقعون رواتب جيدة وامتيازات وترقيات بالإضافة إلى التقدير والاحترام.[2]

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 77.

[2] Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la Création de Valeur de l'entreprise, Ed: ECONOMICA, Paris, 2001, P51.

II-1-1-2 الأطراف الخارجية :

هم الأفراد والجماعات أو الهيئات التي تزود الشركة بموارد مهمة أو إسهامات في مقابل مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها لكن هذه الإسهامات غير مقتصرة على هذه الشركة فحسب بل تقدمها لشركات أخرى ويمكن تصنيفها إلى:[1]

أولا: العملاء:

يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات الشركة في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.

ثانيا: الموردون: يعملون على تزويد الشركة بالمدخلات من موارد أولية وفي مقابل ذلك يتوقون إلى تحقيق الإيرادات وضمان استمرارية الصفقات واستقرار آجال التسديد .

ثالثا: الحكومة: تقدم للشركة القوانين واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة الشريفة العادلة، وفي المقابل فان الحكومة تأمل أن تلتزم الشركات بهذه القوانين بالإضافة الحصول على إيرادات الضرائب والرسوم وغرامات .

رابعا : الاتحادات النقابية : تساعد على تزويد الشركات بموظفين منتجين في مقابل الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهامهم في الشركة.

خامسا: الجمهور العام: يزود الشركات بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة لاستمرار وجود الشركة.

والجدول التالي يوضح القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة:

[1] نفس المرجع، ص78.

الجدول(II–1) القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة

الأطراف ذات المصلحة		القيمة المقدمة للشركة	القيمة المتوقعة
الأطراف الداخلية	المساهمون	رؤوس أموال	العائد على الاستثمار
الأطراف الداخلية	العاملون موظفون	عمل المهارات	رواتب عادلة الرضا الوظيفي
الأطراف الداخلية	المدراء المسيرين	التسيير الحسن استراتيجيات	رواتب مناسبة أرباح سنوية الاحترام والتقدير
الأطـراف الخــارجيــة	العملاء	النقود لشراء (السلع و الخدمات)	الجودة الفائض الاستهلاكي المصداقية
الأطـراف الخــارجيــة	الموردين	مدخلات المواد الأولية	الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد
الأطـراف الخــارجيــة	الحكومة	قوانين لوائح ضرائب رسوم	الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب والرسوم
الأطـراف الخــارجيــة	الاتحادات النقابية	عمال موظفين منتجين	مزايا لأعضائها
الأطـراف الخــارجيــة	الجمهور العام	البنية الأساسية القومية	الاستمرارية و التكامل

Source: *Guy Bru et Franciane Constantinea, le Management par Valeur, un nouveau style de management, Ed AFNOR, 2001, p 3-4.*

II-1-2 آلية التحكم في الشركة :

لقد كان اهتمام الإدارة في السابق منصبا على تعظيم ثروة الملاك من خلال تسخير كل الجهود والطاقات ورسم البيانات والخطط وتحديد الإجراءات لتحقق هذه الأهداف واقل ما يقال عن هذه الأخيرة أنها هدف تقليدي، لكن المفاهيم الحديثة في علوم التسيير والإدارة بينت انه يتعين على الإدارة لضمان استمرار الشركة واستقرارها في ظل المنافسة الاهتمام بكل الأطراف ذات المصلحة في الشركة وتحقيق التوافق فيما بينها.

لكن في واقع الأمر الشركة لا يمكنها تحقيق ذلك لأن أهداف ومصالح الأطراف مختلفة ومتعارضة بل في بعض الأحيان متضاربة، فعلى سبيل المثال نلاحظ أن مطلب المساهمين في الحصول عوائد مقبولة على استثماراتهم يتعارض مع مطالب العمال في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل، كما يتعارض مع مطالب العملاء ففي الحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة مقبولة وأسعار معقولة.بمعنى آخر أن تحقيق عوائد مقبولة على الاستثمار يكون من جانبين؛ الأول من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أقل ما يمكن وهذا ما لا يتوافق مع رغبات العمال في رفع الأجور .أما الجانب الثاني فمن خلال فرض أسعار مرتفعة للمنتجات أو الخدمات للحصول على هامش ربح أكبر، وهذا ما يتعارض مع رغبة العملاء في الحصول على أسعار مقبولة ويتوجب على الشركة تحديد الأطراف الأكثر أهمية في الشركة والأكثر تأثيرا عليها لحسم اختياراتها . ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال تحليل تأثير الأطراف ذات المصلحة عبر الخطوات التالية :[1]

1) تعيين وتحديد الأطراف ذات المصلحة ؛
2) تحديد مصالح واهتمامات الأطراف ذات المصلحة ؛
3) تحديد المطالب و الادعاءات المحتملة لتلك الأطراف تجاه الشركة ؛
4) تحديد الأطراف الأكثر أهمية من منظور الشركة ؛
5) تحديد التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك .

ويمنح هذا النوع من التحليل الشركة القدرة على تحديد أهم الأطراف ذات المصلحة التي تلعب دورا حاسما في استمرارها، ومعظم الشركات التي قامت بمثل هذا التحليل توصلت إلى أن هناك ثلاث مجموعات من الأطراف ذات المصلحة يجب العمل على الوفاء باحتياجاتهم، إذا أرادت الشركة الاستمرار والازدهار وهم العملاء ، والموظفون، والمساهمون .

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص101.

و في الأخير يمكن القول أن أي شركة تفشل في الاستجابة لرغبات واحدة من هذه المجموعات الثلاثة يكون مصيرها الحتمي تدني العوائد ثم الخروج من السوق والمنافسة.

II-1-3 مفهوم استحداث القيمة:

إن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة، حيث تقوم الشركة بتحويل المدخلات والمعبر عنها من الناحية الكمية بتكاليف الإنتاج (C) إلى مخرجات من سلع أو خدمات، والتي يعبر عنها بالسعر النهائي الذي تحدده الشركة (P) ويمكن لهذه الأخيرة زيادة القيمة التي يوليها العملاء لمنتجاتها من خلال التركيز على التطوير و رفع مستوى الجودة.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي :

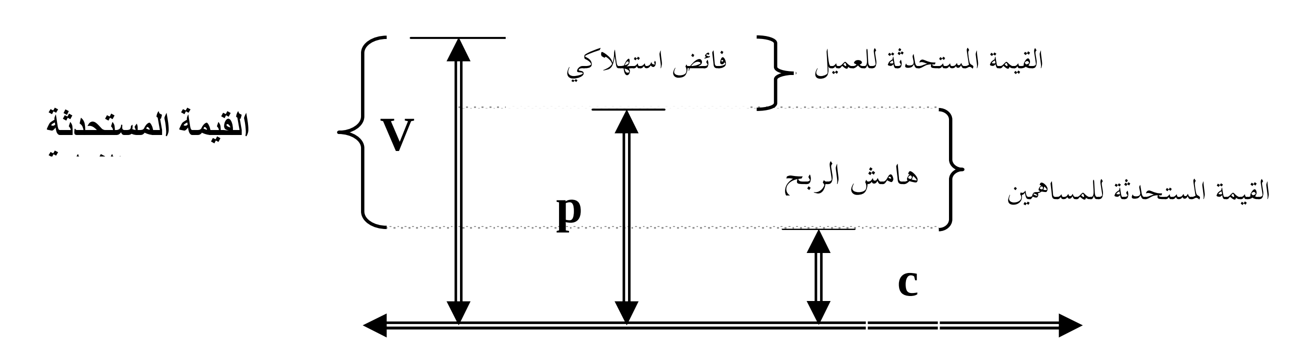
الشكل رقم (II-1) مفهوم القيمة المستحدثة

C : التكاليف (الإنتاج الكلية)

P : السعر النهائي

V : القيمة التي يوليها العميل للمنتجات

أو (السعر التحفظي للعميل)



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 193، بتصرف.

ويفرز لنا هذا الشكل عدة مصطلحات ومفاهيم يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1) الفرق **P-C**: يمثل هامش الربح الذي تحققه الشركة ؛

2) المقدار **V** : ويمثل القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات وخدمات الشركة ويصطلح عليه بعض الاقتصاديين بالسعر التحفظي للعميل؛

3) الفرق **V-P** : يمثل مقدار القيمة التي يستأثر بها العميل أو ما يسمى بالفوائض الاستهلاكية وتتحدد قيمتها تبعا لشدة الضغط التنافسي قيمة مستحدثة للعملاء.

4) إن الفرق **V-C** : هي القيمة المستحدثة الفعلية ويمكن التعبير عنها كما يلي:

القيـــمة المستحدثـــة الفعلية = هـــامش الربح + الفـــوائض الاستهلاكية

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات والسعر الذي تفرضه الشركة لمنتجاتها تتحدد وتبعا لحدة المنافسة، فكلما كانت المنافسة شديدة كلما استحوذ العملاء على مزيد من الفوائض الاستهلاكية وكلما خفت حدة المنافسة كلما اقترب السعر من القيمة التي يوليها العملاء للمخرجات.

وكما لا يفوتنا التنويه بأن الفرق بين التكاليف والقيمة التي يوليها العميل لمنتجات الشركة (السعر التحفظي للعميل) هو المجال الذي يتعين على الشركة مراعاته أثناء وضع الإستراتيجية التسعيرية لمنتجاتها حتى تضمن نجاعة الاستراتيجية العامة .

II-1-4 وظائف المنظمة وخلق القيمة :

تلعب وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية دورا هاما في عملية استحداث القيمة. ولتوضيح الكيفية التي تتمكن من خلالها الوظائف المختلفة للشركة الإسهام في مجال خفض التكلفة و التمييز فانه يتعين التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة.

II-1-4-1 سلســـلة القيمـــة :

يعتبر مايكل بوتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية". ويمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها.[1]

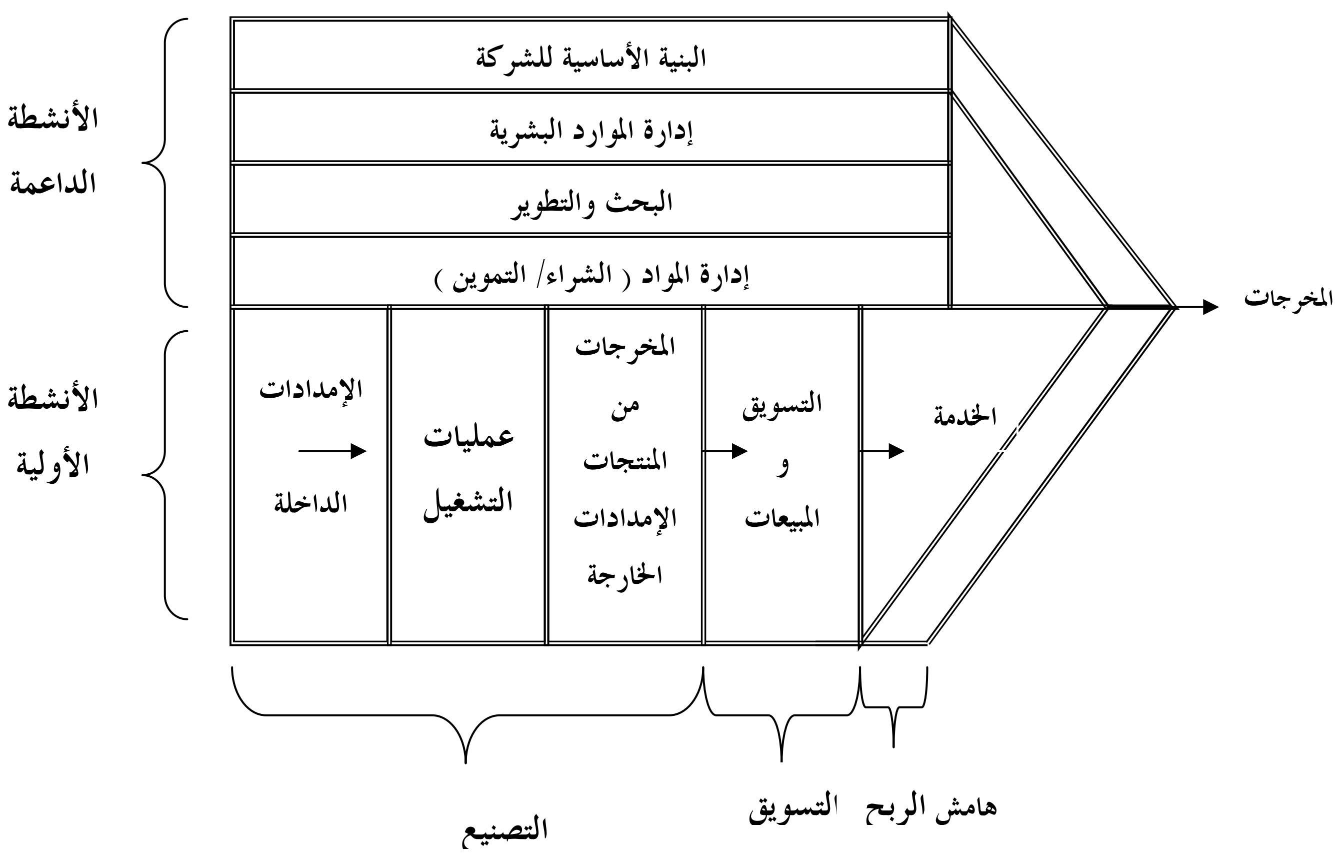
وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الشركة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية.[2] وهذا ما يوضح الشكل التالي:

---

[1]د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ،ص 88.

[2]Rodolphe Durand, Guide du Management Stratégique, 99 concepts clés; Ed: DUNOD,Pris, 2000 , P35.

الشكل (II-2) سلســـلة القيمـــة



المصدر: نفس المرجع، ص 91.

أولا: الأنشطـــة الأوليـــة:[1]

1. **الإمدادات الداخلة** : وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.
2. **عمليات التشغيل** : وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل؛ التشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات.
3. **الإمداد الخارجي**: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات.

ونشير إلى إن الأنشطة الثلاثة السالفة الذكر تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع، أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

[1] نفس المرجع، ص 92

4. **التسويق والمبيعات** : هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، و الترويج، و رجال البيع، اختيار المنفذ و العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
5. **الخدمة**: وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

ثانيا : الأنشطة الداعمة:[1]

وهي التي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث .

1. **البنية الأساسية للشركة** : وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تمثل الإدارة العليا جزءا من الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة وكذا الثقافة التنظيمية لشركة. ومن ناحية أخرى تساهم في تشكيل البنية الأساسية للشركة وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، و الجوانب القانونية، و التخطيط الاستراتيجي.
2. **إدارة الموارد البشرية** : تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب ونظام التعويض والمكافآت.
3. **البحث والتطوير** : وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، و الإجراءات المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة .
4. **الشراء** : (**إدارة المواد**) : وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات .وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه .

إن الهدف من تحديد سلسلة القيمة للشركة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز المنتج أو خدمة ما، وذلك من خلال إعادة تجميع للأنشطة تبعا للقيمة المستحدثة وكذا التكلفة المترتبة على كل نشاط وبذلك تكون هناك ارتباطات وثيقة بين الأنشطة المختلفة .

[1] نفس المرجع، ص 93.

وفي المقابل "يعرض سوء تجميع عمليات الشركة في أنشطة وعمليات تجارية غير مترابطة استراتيجيا الشركة للخطر، حيث يتسبب كل نشاط موجود في سلسلة القيمة في إحداث تكلفة إضافية ناجمة عن عدم التناسق والترابط مع الأنشطة الأخرى في السلسلة"[1].

بالإضافة لما سبق ذكره هناك قصور يعاني منه تحليل سلسلة القيمة نوجزه في النقاط التالية

- باعتبار سلسلة القيمة تحليلا داخليا فانه لا يتأثر بمعطيات المحيط الخارجي؛
- إن التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات قد يحد من عملية الإبداع؛
- يواجه تحليل سلسلة القيمة مقاومة من العاملين بالشركة؛
- لا تتوقف الميزة التنافسية للشركة على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضا على السلاسل القيم الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.[2]

إيجازا لما سبق يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة لأي شركة يتطلب تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم (إنتاج أو خدمة) وكذا تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط ومقارنة التكلفة المخططة بعائد النشاط أو التكلفة المعيارية أو مقياس مرجعي. لتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة لاستبعادها إن أمكن أو زيادة كفاءتها.[3]

II-1-5 خلق القيمة من خلال الكفاءة، والجودة، والتحديث والاستجابة للعميل :

تقوم الميزة التنافسية على أربعة ركائز رئيسية وهي الكفاءة ، والجودة، والتحديث والاستجابة لحاجات العميل أو بمعنى آخر تمثل هذه العوامل الأربعة أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي . و ما يهمنا هنا هو كيف يمكن لكل عامل من هذا العوامل التأثير على القيمة المستحدثة.

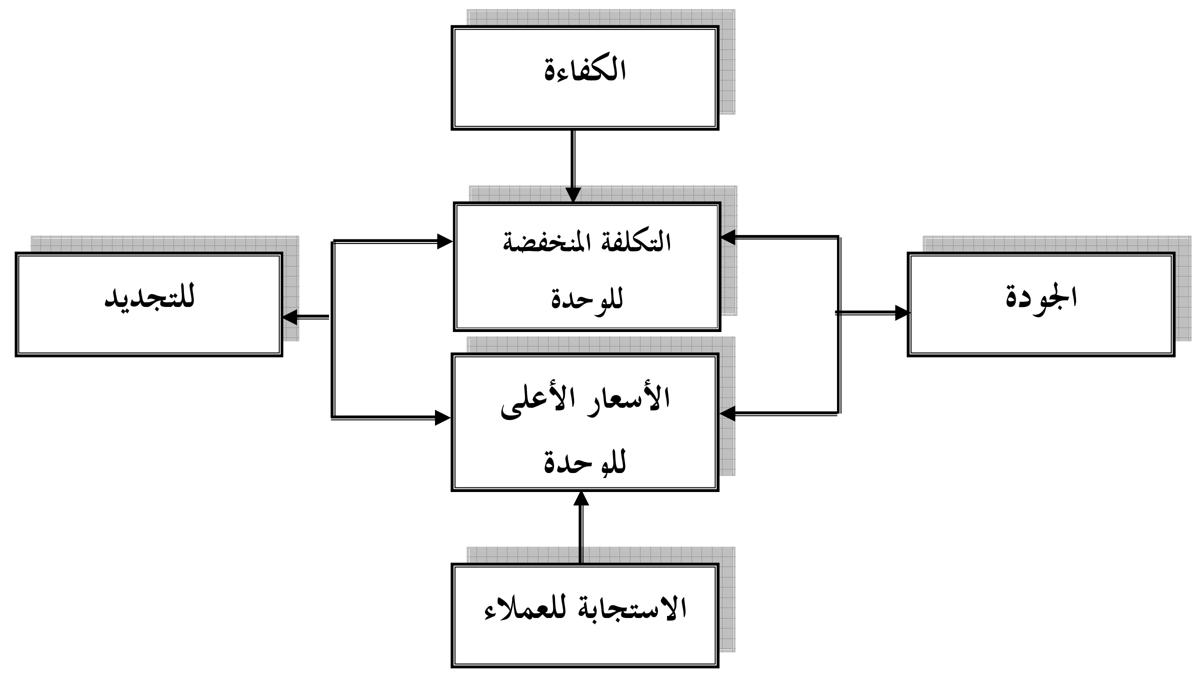
ونظرا لأننا سنناول كل عامل من هذا العوامل بشيء من التفصيل فانه يمكن الإجابة على التساؤل من خلال التعليق على الشكل الموالي:

[1] د.آرثر أبه تومسون و أبه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان، 2006، ص 137.

[2] د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89-90.

[3] د. سعيد يس عامر ، مرجع سابق، ص550.

الشكل (II-3) تأثير الكفاءة، الجودة، والتحديث والاستجابة للعملاء على تكلفة الوحدة والسعر.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص196.

ونوجز التعليق على هذا الشكل في النقاط التالية:

– تمنح الكفاءة للشركة فرصة لتخفيض تكاليفها، وهذا ما يعطي لها خيارين؛ أن تبقي على الأسعار كما هي وبذلك تحصل على قيمة مضافة في هامش الربح.و إما أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحصل على أرباح أكبر

– تسمح الجودة للشركة بفرض سعر مرتفع نظرا لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلا عن خفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص الوحدات المعيبة، وبذلك فان تأثير الجودة على القيمة المستحدثة مضاعف

– يمكن التحديث المتفوق الشركة من فرض أسعار أعلى من منافسيها لأنها تملك السبق في طرح منتجات جديدة وكذلك يمكنها خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة.

– تسمح الاستجابة المتفوقة للعميل للشركة بفرض أسعار أعلى نظير الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة منتجات الشركة لدى عملاءها.

2-II تحقيق الكفـــــاءة المتفــوقـــة :

تعتبر الكفاءة بمثابة الركيزة الأولى التي يمكن للشركة الاعتماد عليها لبناء مزاياها التنافسية وذلك بغض النظر عن طبيعة الشركة أو مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها أو تؤديها.

1-2-II تحديد مفهوم الكفاءة :

إن موضوع الكفاءة كان ولا يزال محور اهتمام الاقتصاديين والمسيرين على حد سواء. حيث ظل مفهوم الكفاءة يلازم التطور الفكري بدءا بالاقتصاديين الكلاسيكيين الذين اعتبروا الكفاءة على أنها تحقيق أقصى منفعة أو إشباع بأقل تكلفة من طرف المستهلك؛ ووصولا إلى المرحلة التي انتقل فيها مصطلح الكفاءة إلى مجال التسيير، حيث كان الارتباط وثيقا بين الكفاءة الإدارة في أذهان الإداريين والمسيرين.

1-1-2-II تعريف الكفـــاءة :

لقد جرت العادة على استعمال مصطلح الكفاءة بصفة متزايدة، فهو كمفهوم يستعمل من طرف المهندسين و السياسيين وكذا الاقتصاديين.

ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي "كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".[1]

ولتوضيح الصورة أكثر نقول، أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفأة أو أنها تتطلب استعمال كمية أكبر على الأقل لمدخلات واحدة، (ولكن ليس أقل من مدخلات أخرى لإنتاج كمية أخرى بتوافيق أخرى).وهذا يقودنا إلى القول بأن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المخرجات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وذلك يعني أن:[2]

الكفـــــاءة = المـــــخرجــات / المــدخــــلات

فكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.نستنتج مما سبق أن الكفاءة تتأثر بحجم المدخلات، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتأثر بها الكفاءة كالمحيط، ودرجة تنظيم الشركة ومستوى تسييرها...الخ.

---

[1] M.J.Korichi, Measuring Economic Efficiency in Manufacturing Industry: A case study of electricity generating industry in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988, p1 (رسالة ماجستير غير منشورة).

[2] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص241.

ومن التعريف السابق للكفاءة نخلص إلى أن جوهر الكفاءة هو تعظيم الإنتاج، وتقليص التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة في معادلة يحتوي طرفها الأول على تعظيم الإنتاج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي طرفها الثاني على بلوغ الحد المقرر من الإنتاج بأقل تكلفة.

II-2-1-2 أهمـــية الكفـــــاءة :

تنبع الحاجة إلى الكفاءة من وجود المشكلة الاقتصادية متمثلة في عدم التناسب القائم بين حاجات الأفراد من السلع والخدمات التي تتصف بالتعدد، التجدد، واللامحدودية، وبين موارد المجتمع المتميز بالندرة. وهذا ما يقتضي بالضرورة استعمال هذه الموارد بطريقة مثلى بهدف الحصول على أكبر عائد منها لإشباع أكبر عدد ممكن من الحاجات.

والجدير بالذكر أن الوصف الاقتصادي لمشكلة الكفاءة على أنها المشكلة الأساسية في الاقتصاد هو أكمل دليل على الأهمية القصوى للكفاءة في النظرية الاقتصادية.[1]

وأخيرا نستنتج أن أهمية الكفاءة تترجم في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أي أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول زيادة فرص بلوغ الأهداف المسطرة ضمن نطاق محدود من الوسائل والإمكانات.

II-2-1-3 الفرق بين الكفـــاءة والإنـــتاجية :

إن العديد من الكتاب يستخدمون مفهومي الكفاءة والإنتاجية كمترادفين، هذا ما يقود إلى تجاهل الفرق القائم بين المصطلحين، ويعود ذلك إلى أن الكفاءة بالمفهوم الذي سبق وأن تطرقنا إليه تعتبر قريبة جدا من الإنتاجية باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل علاقة المدخلات بالمخرجات أما إذا أردنا أن نعطي تعريفا لمصطلح الإنتاجية فتجدر الإشارة إلى أنه بالإمكان التمييز بين عدة تعار يف لهذا المفهوم تبعا لصاحب التعريف وللحالة المدروسة وبناءا عليه تعرف الإنتاجية بأنها:[2]

- أداة قياس التقدم التقني؛
- أداة قياس الاقتصاد في الوسائل والموارد؛
- أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين.

من خلال الملاحظة يتجلى لنا وبوضوح الاختلافات القائمة بين التعاريف الثلاثة، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

---

[1] حمدي أمين عبد الهادي، نظري الكفاية في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الكويت، 1966، ص 54.

[2] B.SANSAL, La Mesure de la Productivité dans L'entreprise, Ed: OPU, Alger, 1991, P11.

- التعريف الأول يعكس نتيجة دراسات كانت أكثر شمولية، أي على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى المدى الطويل، لأنه يحاول البحث التقدم التقني وتحسين مستوى معيشة الأفراد.
- التعريف الثاني فهو مناسب على المستويين الكلي أو الجزئي، فيما يخص الاقتصاد في الموارد والوسائل من أجل تحقيق هدف معين يفترض انتهاج أسلوب الخيارات، أي ترتيب هذه الوسائل والموارد تبعا لمنفعتها، وما نخلص إليه من هذا التعريف أن الإنتاجية عنصر هام في اتخاذ القرارات في العديد من المجلات الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الشركة وعلى مستوى الاقتصاد.
- أما ما نستنتجه من التعريف الثالث هو أن الإنتاجية تعتبر من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات.

وخلاصة القول أن الإنتاجية تتعلق بالمخرجات المنتجة فعلا، بينما الكفاءة تتعلق بما يجب على الشركة إنتاجه أي الطريقة المثلى للاستغلال المدخلات .

II-2-1-4 الفرق بين الكفـــاءة والفعــالـــية:

يمكننا إظهار الفرق بين الكفاءة الفعالية من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة.

وعليه فإنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها الإدارة، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه غير فعال إذا لم يستطع تحقيقها على الإطلاق.

انطلاقا من هذا المفهوم للفعالية، يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف"،[1] بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج.

أما فيما يتعلق بنوع الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات، فنقول أن الكفاءة قد تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات التي تتنافس على أساس التكلفة في حين تمثل الفعالية مقياسا رئيسيا بالنسبة للشركات التي تميز منتجاتها عن منافسيها.[2]

كما نشير إلى أن العلاقة المجودة بين الكفاءة والفعالية لا تكون دائما إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن الشركة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف، لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام موردها، والعكس أيضا صحيح، أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية.

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984، ص 168.

[2] حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص158.

من خلال ما سبق تظهر لنا طبيعة العلاقة القائمة بين الكفاءة والفعالية مفهوما جديدا، ألا وهو الأداء والذي يمكن أن نعرفه على أنه هو تلك الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها. أو بمعنى أصح أن الأداء له شقين الأول يتمثل في الكفاءة والشق الثاني يتمثل في الفعالية.

II-2-2 تحقيق الكفـــاءة المتفـــوقـــة من خلال الاستراتيجيات الوظيفية :

إن الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات الشركة أو ما يصطلح عليه بالكفاءة، تترجم على أرض الواقع إلى انخفاض في هيكل التكاليف والتقليل من الفاقد والعيوب في العمليات الأساسية للشركة، وهذا ما يفسر سعي مديري المستوى الوظيفي وراء استراتيجيات وظيفية، الغرض منها تحسين فعالية العمليات الأساسية داخل الشركة وبالتالي تحقيق الكفاءة المتفوقة.

ونستعرض فيما يلي ما يستطيع المديرون عمله على مستوى الوظائف أو العمليات داخل الشركة لتحقيق الكفاءة المتفوقة.

II-2-2-1 الكفـــاءة على مستوى وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف بالشركة فهي مرتبطة بعمليات تحويل المدخلات إلى المخرجات المتمثلة في السلع والخدمات، ويستطيع مدير الإنتاج الرفع من مستوى الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال عدة طرق هي:

أولا: اقتصاديات الحجم الكبير:[1]

ويقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى خفض تكلفة إنتاج الوحدة من خلال الإنتاج على نطاق واسع. وتمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد أهم مصادر اقتصاديات الحجم. وفيما يخص التكاليف الثابتة فهي تلك العناصر التي يجب تحميلها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات، وتشمل تكاليف شراء المعدات وتكاليف إعداد الآلات للتشغيل، وتكاليف التجهيزات، تكاليف الإعلان، والبحث والتطوير. ومن المزايا الأخرى التي قد توفر اقتصاديات الحجم الكبير هي قدرة الإنتاج على نطاق واسع، مما يتيح الفرص للشركة لتقسيم العمل بشكل كبير وكذلك التخصص، ذلك لأن الحجم الكبير يمنح العاملين القدرة على اكتساب مهارة في تأدية مهام معينة.

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة محددات لتحقيق اقتصاديات الحجم ومن أهمها الحد الأدنى لمعدل الكفاءة، وتعني الحد الأدنى لحجم المصنع الضروري لاكتساب اقتصاديات حجم ذات معنى.

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 241-244.

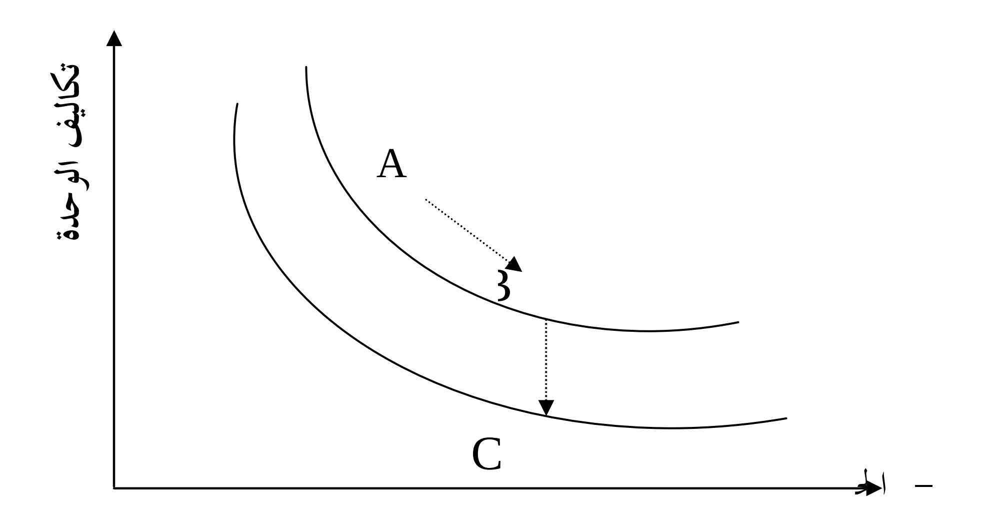
وهناك احتمال ظهور عوامل مضادة لاقتصاديات الحجم وعلى سبيل المثال، عندما يصادف تنفيذ المشروعات الكبيرة تيار بيروقراطي قوي الأمر الذي يؤدي إلى رفع سقف التزامات الشركة دون خفض تكاليف الوحدة.

ثانيا: التركيز على آثار التعلم:

إن الوفرات على التكلفة التي تنجم عن التعلم من خلال التطبيق العملي وعملية تكرار المهام المعقدة هي ما يصطلح عليه بآثار التعلم، حيث تنخفض تكاليف الوحدة لسببين:

الأول عندما يتعلم العاملون الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة أي ارتفاع إنتاجية العامل أما السبب الثاني هي أن الإدارة هي الأخرى تتعلم الطريق المثلى لإدارة وتشغيل العمليات الجديدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:


الشكل (II-4): اقتصاديات الحجم وآثار التعلم.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 245.

نلاحظ من خلال هذا المنحني أن اقتصاديات الحجم تتضمن انتقالا من على طول المنحنى (مثلا من A إلى B). في حين أن التركيز على تحقيق آثار التعلم يتضمن تحولا في الاتجاه إلى الأسفل لكامل المنحنى (كما يوضحه الانتقال من B إلى C) وهذا مرده كما سبق الذكر إلى ارتفاع كفاءة كل من العاملين والإدارة على مدار الوقت لأداء مهامهم على جميع مستويات المخرجات، ومهما تكن درجة تعقيد المهام.

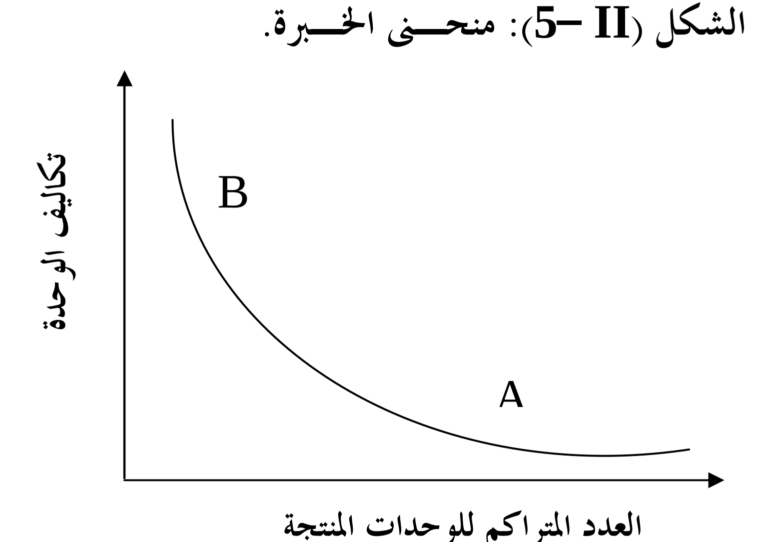
إن الأهمية الإستراتيجية لآثار التعلم تتجلى فقط أثناء بدء عملية جديدة وتستمر بعد سنتين أو ثلاثة فقط.

ثالثا: التركيز على منحنى الخبرة:

في هذه الحالة فإن الانخفاض في تكلفة الإنتاج لا يرتبط بحجم الإنتاج فحسب بل يرتبط كذلك بالإنتاج المتراكم من بداية دخول العملية الإنتاج، أي أن هذا الانخفاض في التكاليف مرتبط بالخبرة والتجربة (إلا أن ارتفاع الإنتاج المتراكم يسمح للشركة من تحسين معارفها دون أداء العاملين ويرتبط بتنظيمها) والناجمة عن تأقلم العمال من الآلات وتحكمهم في تشغيلها مع مرور الوقت، وبالتالي تحكيم المركز التنافسي للشركة في مجال التكلفة.

وطبقا لمفهوم منحنى الخبرة تأخذ تكاليف الإنتاج في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات. ويمكن توضيح العلاقة بين تكاليف الإنتاج الوحدوية والمخرجات المتراكمة، من خلال الشكل الموالي:

الشكل (II –5): منحـــنى الخـــبرة.



Source: *Hamadouch Ahmed, Méthodes et outils d'analyse stratégique. Alger, Ed: el chihab, 1997, P68.*

- وتعزى مصادر منحنى الخبرة إلى:
- - مضاعفة سرعة العمليات الإنتاجية؛
- - تحسين طرق الإنتاج بالاعتماد على الملاحظات المتكررة عند تحقيق كل عملية؛
- - إعادة تعريف المنتج بشكل يسهل عملية تصنيعه؛
- - نمطية الإنتاج.
- ويتضمن منحنى الخبرة مايلي:
- - أثر الخبرة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفرات في الوقت؛
- - اقتصاديات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف بواسطة زيادة حجم الإنتاج؛
- - إحلال بعض المواد بأخرى أقل تكلفة؛
- - اللجوء إلى التكنولوجيا الأكثر ملائمة.

ولاشك أن الأهمية الاستراتيجية لمنحنى الخبرة واضحة، ويؤكد أن زيادة حجم إنتاج الشركة ونصيبها من الحصص السوقية سوف يمنحها مزايا تتعلق بالتكلفة على صعيد المنافسة، ومع هذا يتعين على الشركة ألا تشعر بالرضا حيال هذه المزايا في التكاليف، وهناك ثلاثة أسباب مفسرة لذلك:[1]

1- إن آثار التعلم واقتصاديات الحجم لا تستمر إلى الأبد، حيث تصل التكاليف إلى الحد الأدنى الذي لا تنخفض بعده.

2- غالبا ما تزول المزايا الخاصة بالتكاليف المكتسبة من آثار الخبرة وتفقد فاعليتها عقب تطوير تقنيات جديدة.

3- قد لا يمثل حجم الإنتاج الكبير أي مصدر لوفرات الحجم في بعض المجالات، فقد تسيطر بعض التقنيات على وظائف مختلفة على صعيد التكلفة.

رابعا: التصنيــع المـــرن:

تعتبر اقتصاديات الحجم من أفضل الطرق التي تمكن الشركة من تحقيق الكفاءة ومن ثم خفض تكلفة الوحدة، لكن هناك مشكلة طالما اعتقد الكثير من المفكرين أنها جد صعبة، ألا وهي الموازنة بين التكلفة الوحدوية المنخفضة والتنويع في الإنتاج، إلى أن ظهرت تقنية جديدة كفيلة بحل هذه المشكلة والتي تعتبر السبيل الوحيد لزيادة الكفاءة وخفض التكلفة الوحدوية من جهة وتنويع المنتجات بما يلبي

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص247-249.

أكبر قدر من شرائح السوق من جهة ثانية، وقد اصطلح على هذه التقنية بالتصنيع المرن أو تقنيات التصنيع المبسط.

فضلا عن ذلك فإن تبني الشركة لنظام التصنيع المرن منها تحديد عمليات تنوع المنتج وحصرها على معدل معقول بما يتناسب مع رغبات أهم الشرائح في السوق بالإضافة إنتاج منتج قياسي بكميات كبيرة.

كما أن الشركة تهدف من وراء تصميم نظام التصنيع المرن إلى ما يلي:[1]

- خفض أوقات التهيئة والتجهيز بالنسبة للمعدات المعقدة؛
- زيادة معدل استخدام الآلات المنفردة من خلال نظام جدولة أفضل؛
- تحسين عمليات الرقابة على الجودة في كل مراحل عملية الإنتاج؛
- رفع معدل الاستجابة للعميل من خلال القدرة على إنتاج وحدات وفق الطلب وبكميات كبيرة.

II-2-2-2 الكفـــاءة وإستراتيجية المواد البشرية :

لقد حظي العنصر البشري على مر العصور بالاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة، إذ يعتبر بمثابة البنية الأساسية لأي منظمة ترمي إلى تحقيق أهدافها وبقدر عالي من الكفاءة والفعالية.

ويقصد بلفظ الموارد البشرية "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة"[2]. ومن ناحية أخرى يشير لفظ العمالة أيضا إلى القيادات ورؤساء الوحدات التنظيمية وفي كل المستويات التنظيمية.

وترجع أهمية العنصر البشري داخل المنظمة إلى كونه العنصر المتحكم في عملية اتخاذ القرار وكذلك العنصر الوسيط في عملية التعلم في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن إنتاجية العاملين تعتبر من أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت معها التكلفة المحدودة للإنتاج، ومن ثم فإن التحديات الأساسية التي قد تواجه المنظمة تتمثل في استنباط الوسائل التي تتمكن من زيادة إنتاجية عنصر العمل. ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

أولا: تدريب العاملين :

إن المدخلات الرئيسية للعملية الإنتاجية هم الأفراد لذا فالمنظمة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية لها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من المنظمة التي توظف أفراد أقل مهارة، فالأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 251.

[2] د. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 33.

العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة، ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.

ولقد أشارت الدراسات التي أجرتها هيئة MIT إلى أن أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي حققتها الكثير من الشركات البيانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، ولقد اشتملت هذه البرامج على المكونات التالية:[1]

- التناوب الوظيفي؛حيث يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف لاكتسابه المعرفة والإلمام العام بالمنظمة.
- تبني برامج تدريب مكثفة خارج العمل في مراكز التدريب التابعة للشركة؛
- تشجيع الشركات لموظفيها على تنمية مهاراتها من خلال الالتحاق بمعاهد التعلم والتكفل بدفع تكاليف العمال؛
- المشاركة في أنشطة فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة مما يساعد على رفع مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

ثانيا: فرق الإدارة الذاتية :

يضم الفريق النموذجي مابين خمسة إلى خمسة عشر موظفا، يتولون إنتاج منتج كامل، أو توكل لهم مهمة شاملة، يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم ويترتب على ذلك نتيجة واحدة تتجسد في تكوين فريق عمل يمتاز بالمرونة ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملء فراغهم، كما يتولى الفريق أيضا المهام الإدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة العطل، وإعداد الطلبات الخاصة بالمواد واستخدام وتعيين أعضاء جدد، ويقوم أعضاء الفريق بتحمل المسؤوليات الكبرى، ويتضمن ذلك عملية التفويض للأعضاء، ومن شأن عمليات التفويض والعلاوات المرتبط بأداء الفريق والجودة أن تعمل كوسيلة تحفيزية

إن اثر فرق الإدارة الذاتية يتجسد في مايلي:

- ارتفاع معدل الإنتاجية قد تصل إلى 30 % أو أكثر؛
- ارتفاع محسوس على مستوى جودة المنتج؛
- تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة الاستغناء على المراقبين والمشرفين؛
- التكامل بين فرق الإدارة الذاتية وتقنية التصنيع المرن يساهم في تحسين كفاءة الشركات الصناعية.

ثالثا: الأجر مقابل الأداء :

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 260.

إن العاملين بالشركة يبذلون جهدا مقابل حصولهم على المال، لذا فمن البديهي أن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يرفع إنتاجية الموظف، إلا أن هذا الأمر ليس بالبساطة ولا ينحصر في مجرد وضع نظام للحوافز، إذ أنه من المهم تحديد نوعية الأداء الجدير بالمكافأة وكذا تحديد الطريقة المناسبة لذلك . وذهبت بعض الشركات الأكثر كفاءة في العالم إلى اعتبار أن التعاون بين الموظفين يعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، لذلك فإنها لا تربط بين الأجر و الأداء الفردي ، إنما تربط الأجر بأداء الفرق أو الجماعة، وكذلك تربط الأجر والمكافآت بالأهداف المحققة والمرتبطة بالجودة والإنتاجية.

3-2-2-II الكفـــاءة على مستوى وظيفة التسويق :

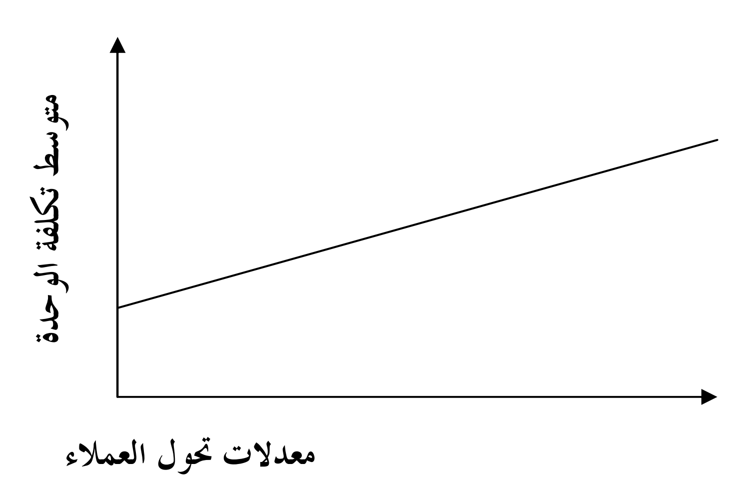
مما لاشك فيه أن المستهلك أو العميل يعتبر من الأصول الحرجة التي تسعى الشركة جاهدة لامتلاكها واحتفاظ بها، وذلك لأن العميل الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء هو السبيل الوحيد الذي يضمن للشركة تحقيق الأرباح في المدى القريب، وكما يضمن لها البقاء والاستمرار على المدى البعيد.

باعتبار أن العميل يقع في بؤرة دائرة اهتمامات وظيفة التسويق فمن الممكن أن يكون لإستراتيجية التسويق التي تنتهجها الشركة تأثيرا كبيرا على مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة، من خلال الموقع الذي تحتله الشركة. إذ أن الموقع الذي تحتله الشركة من حيث نظام التسعير والترويج والإعلان وتصميم المنتج والتوزيع، كل هذا قد يلعب دورا رئيسيا في رفع معدل الكفاءة للشركة، وبالإضافة إلى هذا فهناك بعض الجوانب من إستراتيجية التسويق تتسم بالغموض إلى حد ما، ولكنها لا تقل أهمية من حيث التأثير على الكفاءة. و أحد الجوانب الهامة يتمثل في العلاقة القائمة بين معدلات تحول العملاء عن منتجات الشركة وتكاليف إنتاج الوحدة.

أولا: معدلات تحول العملاء :

وتمثل النسبة المئوية من عملاء الشركة الذين يتحولون سنويا إلى شراء منتجات الشركات المنافسة، ويتحدد معدلات التحول بالنظر إلى وولاء العملاء، والذي يمثل مدى قدرة الشركة على إرضاء عملائها، وباعتبار أن عملية اكتساب عميل جديد يتطلب إنفاق تكاليف ثابتة في كل مرة من مرات الإنتاج وخاصة فيما يتعلق بالإعلان والترويج، لذا نخلص إلى أنه توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف، فكلما طالت فترة احتفاظ الشركة بالعميل كلما زاد حجم المبيعات من وراء العميل والتي أنفقت الشركة تكاليف ثابتة في مقابلها للشركة، كلما انخفض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع. وهكذا يمكننا القول أن خفض معدلات تحول العميل من شأنه أن يحقق للشركة اقتصاديات عالية للتكلفة وهذا ما يمكن توضح من خلال الشكل التالي.

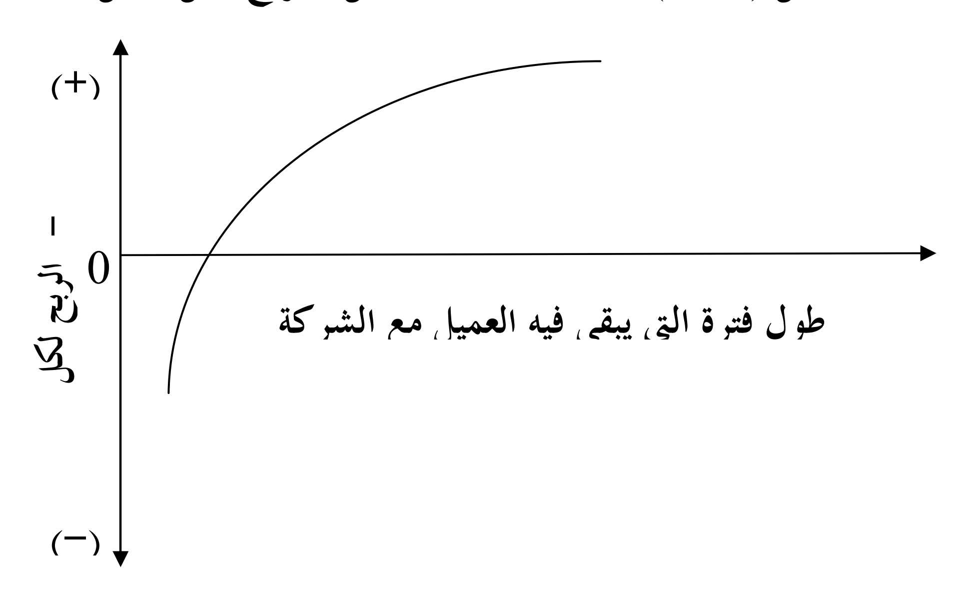
الشكل (II–6): العلاقة بين متوسط تكلفة الوحدة ومعدلات تحول العميل.



المصدر: شارلز هل جاريث جونز، المرجع السابق ،ص 254.

ومما تفرزه لنا العلاقة السابقة الذكر علاقة أخرى، يمكن توضيحها من خلال الشكل (II –6) والذي يصور العلاقة بين طول وقت البقاء واستمرار العميل مع الشركة ومعدل الربح بالنسبة لكل عميل.

الشكل (II–7) العلاقة بين ولاء العميل والربح لكل عميل.



المصدر: نفس المرجع، ص 255.

باعتبار التكاليف الثابتة المترتبة على اكتساب عملاء جدد، كذا تقديم الخدمات للعملاء الذي يبقون مع الشركة لوقت قصير قبل تحولهم إلى المنافسين، فقد ينجم عن ذلك خسائر. وكلما طالت فترة

بقاء العميل مع الشركة، كلما ارتفع معدل التكاليف الثابتة لاكتساب هذا العميل، والتي يمكن توزيعها على عمليات الشراء المتكررة من قبل ذلك العميل، التي تساهم في رفع نسبة الربح لكل عميل، وكما هو موضح في الشكل(II- 7). توجد علاقة موجبة بين طول بقاء العمل مع الشركة أي الولاء والأرباح بالنسبة لكل عميل.

كما تجدر الإشارة إلى الفائدة الاقتصادية الإضافية المترتبة على ولاء العميل طويل المدى، والمتمثلة في الإعلان والدعاية المجانية التي يوفرها العملاء للشركة من خلال تحدثهم عن منتجات الشركة بصفة مستمرة.

ثانيا: القواعد المساعدة للشركة على خفض معدلات تحول العملاء :

إن المهمة الأساسية للشركة تتجسد في البحث عن مجموعة من القواعد التي تساعدها على خفض معدلات تحول العملاء عن منتجاها إلى المنافسين، بل وتنمية قاعدة العملاء.

ومن هذه القواعد مايلي:[1]

1- تقييم اتجاهات ومشاعر العمالة نحو المنظمة: أي أن العميل يكون جزءا من الفلسفة الإدارية للشركة.

2- المحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها: إذ يتعين على الشركة إجراء تشخيص دقيق ومقارن بين مقدار المكاسب العائدة على الشركة من ولاء العملاء ومقدار الخسائر المترتبة عن تحول العملاء.

3- تحديد دقيق للعملاء المتحولين عن الشركة: وعن سبب ذلك، لتفادي وقوع ذلك في المستقبل، وكما يجب على الشركة أن تصر على إرجاع العميل المفقود من خلال الاتصال به ومحاولة إصلاح الأخطاء المرتكبة في حقه.

4- تبني مفهوم إدارة كبار العملاء: باعتبار أن هذه الشريحة من العملاء هي التي تحقق الربح الأكبر للشركة، لذا يجب التفكير في كيفية التعامل مع كبار العملاء واستحداث برامج خاصة للحفاظ على قاعدة كبار العملاء وتنميتها.

5- إيصال صدى العميل إلى متخذ القرار في الشركة : وضرورة إقناع العميل بذلك. كما يتطلب ذلك من الشركة تفعيل الآليات التي تضمن وصول صوت العميل إلى متخذ القرار بدون زيف أو تحريف.

II-2-2-4 الكفـــاءة وإدارة المـــواد:

[1] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص66.

تشمل إدارة المواد مختلف الأنشطة اللازمة لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتتضمن أيضا توصيل المنتجات تامة الصنع إلى المستهلك النهائي، من خلال نظام التوزيع، وطبقا لما سبق فإن دور إدارة المواد لا يقل أهمية عن دور الإنتاج أو التسويق، زد على ذلك إذا اعتبرنا أن تكاليف المواد والنقل تتراوح ما بين 50 إلى 70 % من التكلفة الإجمالية للمنتج، فإن تخفيض التكاليف من خلال إدارة المواد بكفاءة أمر له بالغ الأهمية، ومن ثم فإن أي تخفيض ولو بسيط في تلك التكاليف يؤثر مباشرة على ربحية الشركة، ففي ظل سوق متشبعة فمن السهل تركيز الجهود نحو تخفيض تكاليف المواد بنسبة قليلة عن التركيز على زيادة الدخل من المبيعات بنسبة تفوق النسبة السابقة بعشر مرات.[1]

وتستطيع الشركة تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي، ويقوم هذا النظام على أساس تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد، حيث لاتصل المواد إلى المصنع إلا فور الاحتياج إليها في عمليات الإنتاج، وهذا ما ينجم عنه وفرة في التكاليف الثابتة، الخاصة تكاليف استئجار المخازن وصيانة المخزون.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لنظام التخزين اللحظي هو أن الشركة لا تتوفر على مخزون احتياطي لمواجهة أي قصور في التوريد أو زيادة الطلب، لكن في المقابل هناك بعض الطرق للتقليل من تلك الآثار السلبية من بينها عدم الاعتماد على مورد وحيد وأتباع سياسة تعدد مصادر التوريد.

II-2-2-5 الكفـــاءة وإستراتيجية البحث والتطـــوير:

تلعب استراتيجية وظيفة البحث والتطوير دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبين: أولا من خلال تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع أجزائها مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة، ويتطلب تحقيق ذلك إيجاد التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير.و ثانيا تستطيع وظيفة البحث والتطوير أن تساهم في رفع كفاءة الشركة من خلال تحقيق الريادة في تطوير عمليات التصنيع أو أنظمة الإنتاج. وتساعد هذه الأخيرة في إعطاء الشركة ميزة تنافسية.

II-2-2-6 الكفـــاءة والقيـــادة :

[1]شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 258-259.

يقصد بالقيادة تلك العملية التي يتمكن الفرد من خلالها توجيه جهود العملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، و بمعنى آخر "هي عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة".[1] وتنبع القدرة على التأثير من القدرات والسمات الشخصية والسلوكية للفرد.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن القيادة تمثل البنية التحتية للشركة فهي تساعد على خلق وتهيئة البيئة التي تنمو وتعمل من خلالها الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، مما يترتب عليه الإسهام في تحقيق الأنشطة المرتبطة بالكفاءة، ويتطلب هذا تركيز قيادة الشركة على أمرين:[2] الأول، توفير وتعزيز التزام الشركة على نطاق واسع نحو الكفاءة، ويتحدد هذا الأمر بناء على النمط القيادي للإدارة العليا، ومدى تبني هذه الأخيرة لهذه الأهداف. أما الأمر الثاني يخص تسهيل التعاون والتنسيق الضروري بين الوظائف المتقاطعة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة.

وفي الأخير نشير إلى أن تحقيق الكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشيء أو المفهوم الذي يمكن التعامل معه من خلال التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، إذ أن الأمر يتطلب التزاما على جميع المستويات في الشركة وكذا القدرة على ضمان تحقيق التعاون والتنسيق بين الوظائف المختلفة، وتتولى الإدارة العليا الدور الرئيسي في هذه العملية.

II-3 تحقيق الجودة المتفوقة :

لقد زاد إدراك الشركات في العقد الأخير لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية، كما استحوذت مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها، على اهتمام رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية.

وقبل أن نتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أهم الوسائل الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية، وجب التعرض إلى ماهية الجودة.

II-3-1 ماهية الجودة :

II-3-1-1 مفهوم الجودة :

وفي هذا السياق سنتناول تعريفين:

[1] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص23.

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص262.

أولا: التعريف الأول:

وهو التعريف الرسمي للجودة من طرف المنظمة العالمية للمعيرة ISO :الجودة هي" صلاحية وقدرة و قابلية مجموع الخصائص الأصلية على إشباع الحاجات"[1] فبالنسبة للخصائص، فقد تكون جوهرية أو نوعية أو كمية وتوجد أنواع مختلفة من الخصائص:

- خصائص مادية أو فيزيائية: على سبيل المثال: خصائص ميكانيكية، كيميائية، بيولوجية، الكترونية.
- خصائص تتعلق بالحواس: كالراحة، الملمس، المذاق، الصوت، الصورة.
- خصائص سلوكية: كاللياقة، الصدق، اللطف.
- خصائص زمنية: كالدقة، الانتظام، المصداقية.

أما في ما يخص الحاجات فهي تمثل الرغبات أو المتطلبات والتي عادة ما تكون ضمنية أو واضحة، وذاتية، أو الحاجات التي لا يعيها العميل.

ثانيا: التعريف الثاني:

الجودة "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك"[2]. وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:

1- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها؛

2- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

3- الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

2-1-3-II أثـر الجـــودة في المـزايـا التنافسيـة :

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا.

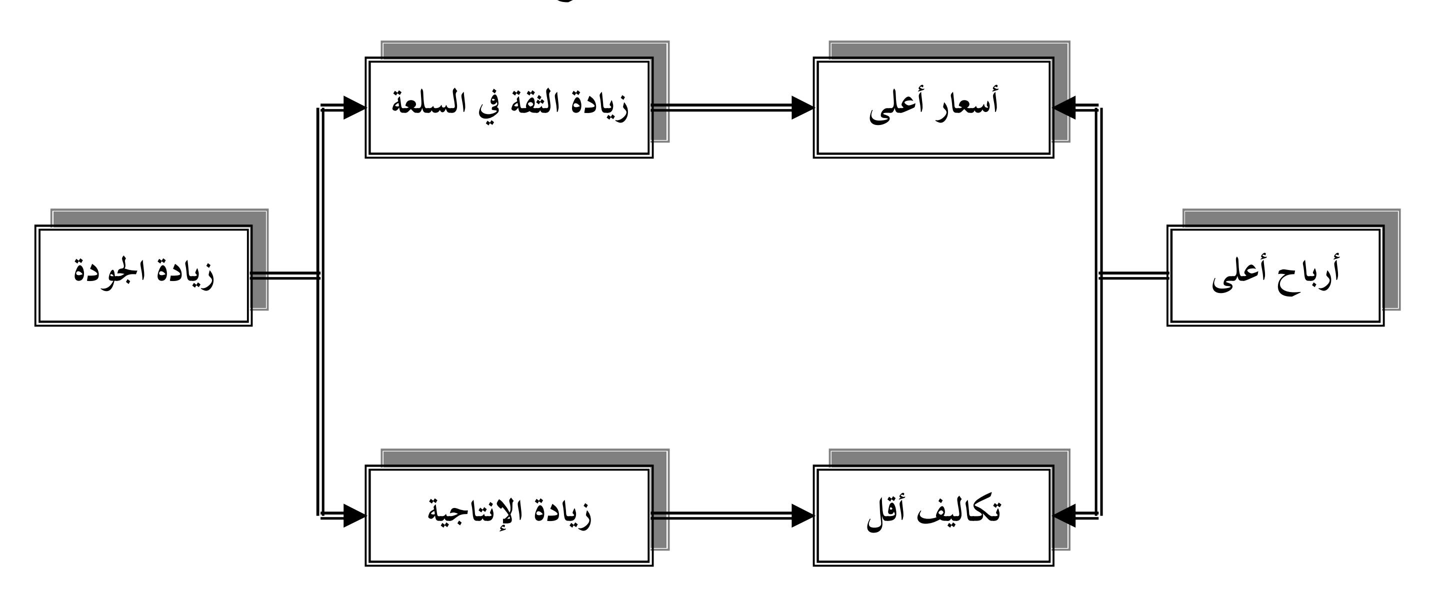
[1] Philippe Détrie, Conduire une Démarche Qualité, Ed: d'Organisation, Paris, 2001, P21.

[2] د. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 110.

أولا: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين العملاء وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ثانيا: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة؛ حيث أن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي، أما اختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا فإن المنتج العالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما تؤدي أيضا إلى رفع الإنتاجية بتقليص الفاقد والمنتجات المعيبة، وهذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة كما هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (II-8): تأثير الجودة على الربح/ المزايا التنافسية.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص281.

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

II-3-1-3 تكلفـــة الجــــودة :

أولا: مفهوم تكاليف الجـــودة :

يمكن أن تقاس الجودة من خلال التكلفة، وتشير تكلفة الجودة إلى جميع التكاليف التي تتطلبها مع وجود العيوب وتقويم أداء العمليات و تقدير الوضع المالي. أو بمعنى أخر إن تكاليف الجودة هي محصلة

الجمع بين تكاليف الحصول على الجودة و تكاليف انعدام الجودة المسببة للانحرافات سواء داخلية أم خارجية.

ويمكن أيضا تقسيم تكلفة الجودة إلى عدة أنواع منها مايلي:[1]

1- تكلفة التقويم: ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية، الرقابة والتنظيم والفحص وكذا الإشراف وإعداد التقارير.

2- تكلفة العوائق الداخلية: **المصاريف المترتبة عن قصور المنتج عن إشباع الحاجات وعدم القدرة على تحقيق متطلبات الجودة قبل خروجه من الشركة.**

3- تكلفة العوائق الخارجية: هي التكاليف الناجمة عن عدم قدرة المنتج على الاستجابة لمتطلبات الجودة، وذلك بعد خروجه من الشركة، أي بعد طرحه في السوق، ووصوله للمستهلك.

4- تكلفة الاكتشاف: وهي النفقات المخصصة للتأكد من مدى توافق المنتجات مع متطلبات الجودة، أي من أجل تمويل البحث عن الانحرافات.

5- تكلفة فقدان العميل: تظهر هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل وعدم إشباع رغباته ، مما يؤدي إلى تحول العميل إلى شركات منافسة .

ثانيا: أهداف تقييم تكاليف الجـــودة :

تسمح عملية تقييم تكاليف الجودة بما يلي:

1- تقليص اللاجودة في الشركة؛

2- تحديد الفرص المتاحة لخفض التكاليف؛

3- تحسيس العاملين من خلال نشر النتائج الأكثر دلالة على اللاجودة؛

4- تقييم و قياس التحسينات المنجزة؛

5- ضمان المتابعة الزمنية لإستراتيجية الجودة.

II-3-2 خصوصية جــودة الخـــدمـــة :

II-3-2-1 مفهـــوم جـــودة الخـــدمـــة:

إن معظم الشركات الإنتاجية تنظر إلى الجودة كعنصر يمكن قياسه بدقة متناهية ويرجع ذلك لإمكانية إجراء مطابقة بين مواصفات المنتج المعروض في السوق والمواصفات المعيارية، وهذا يخص المنتج المادي فقط. أما في ما يخص جودة الخدمة فالملاحظ أن هناك العديد من التعريفات لكن معظمها يميل إلى

[1]Philippe Détrie, *Op.Cit*, P 118.

الخيال ويبتعد عن الموضوعية، بالإضافة إلى اختلاف طرق قياس وتقييم جودة الخدمة من شخص إلى آخر.

أولا: عناصر وأبعاد الجــودة للخــدمات :

إن وضع تعريف محدد لجودة الخدمات يتطلب بالضرورة التعرف أولا على خصائص وأبعاد هذه الخدمات، ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الخاصة بالخدمات.

1- البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لحل مشكلة معينة؛

2- البعد الوظيفي (غير الفني)، و يتمثل في الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، أي ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل المستفيد من الخدمة؛

3- الإمكانات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

ثانيا: خصــائص الخــدمــة:

ليس من السهل إعطاء تعريف دقيق لجودة الخدمة حيث أن طبيعة خصائص الخدمة قد يكون لها تأثير واضح على قضية الجودة. وسنستعرض هذه الخصائص كما يلي:[1]

1- إن خاصية اللاملموسية في الخدمات تصعب من عملية قياس وتقييم جودة الخدمة.

2- خاصية التلازم بين الخدمة نفسها ومقدمها، تظهر أهمية و دور العنصر البشري في عملية المبادلة و تأثيرهم على مستويات الجودة.

3- صفة عدم التجانس في طبيعة الخدمة تعني أن الخدمة لا يمكن إعادة إنتاجها أو إعادة تقديمها بنفس الدقة وأنها متغيرة إلى حد ما.

4- صفة الهلامية في طبيعة الخدمة، قد تؤدي إلى عدم رضا العميل إذا لم يلبي طلبه، و بالتالي قد يختلف الحكم على جودة الخدمة من شخص لآخر.

5- إن المدخل الأكثر شيوعا في تحديد وقياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم العميل بناءا على حاجاته وتوقعاته.

ثالثا: الجــودة المــدركة للخــدمــة :

في البداية يجب أن نميز بين جودة تسليم الخدمة ومخرجات الخدمة ومنافعها، فالعميل قد يشترك في عملية إنتاج الخدمة وبالتالي يؤثر على أداء جودة تسليم الخدمة. في حين أن المخرجات الفعلية للخدمة يحكم عليها العميل بناءا على توقعاته للنتائج أو المنافع.

---

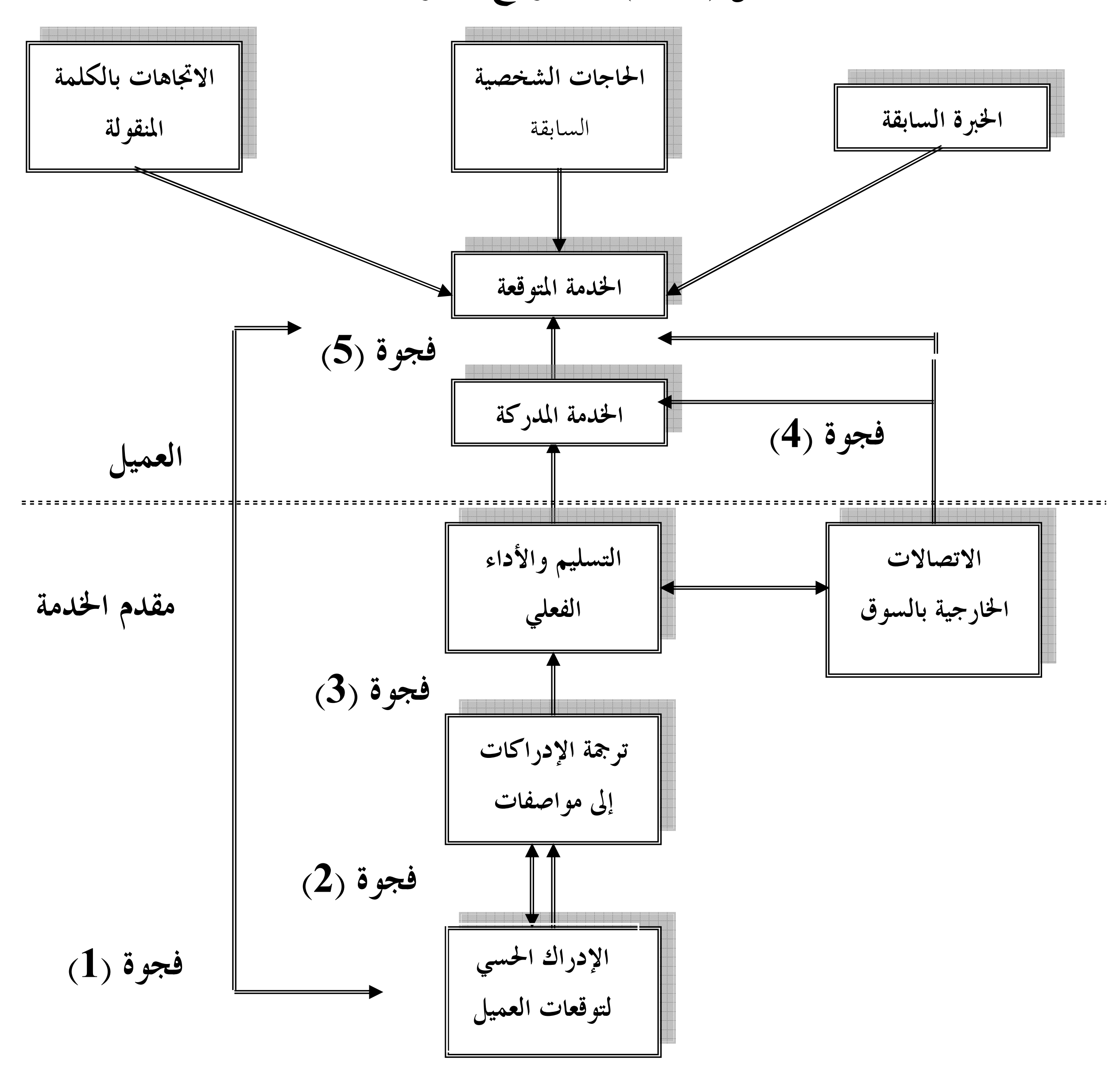
[1] د. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص45.

أو بمعنى آخر أن الحكم الإجمالي للعميل على جودة الخدمة قد يكون على كل من إجراءات التسليم والنتائج المقارنة مع التوقعات الخاصة به كعميل، والمنافع التي يرغب في الحصول عليها، وهذا يقودنا إلى مفهوم الجودة المدركة للخدمة التي تمثل حكم العميل على خدمة الشركة بالاعتماد على التحويلة الكلية في تلقي الخدمة.

II-3-2-2 إدارة جــودة الــخدمــة، مدخــل تحليل الفجــوة :

لقد طور بيري وزملاؤه ''Berryet al 1985 '' نموذجا يدعى تحليل الفجوة، وذلك باستخدامه في تحليل مصدر ومشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة.كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل (II-8): نـــموذج جـــودة الخـــدمـــة.



المصدر: د.هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص363.

يبين هذا الشكل كيف تظهر الجودة، إذ يتعلق الجزء الأعلى بالعميل بينما يختص الجزء السفلي بمقدم الخدمة. فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للعميل والاحتياجات الشخصية والاتصالات بالكلمة المنقولة، والتي تتأثر بدورها بأنشطة التسويق الترويجية للشركة.

كما نجد أن تجربة الخدمة تدعى بالخدمة المدركة والتي هي نتاج سلسلة القرارات والأنشطة الداخلية. إن إدراكات الإدارة لتوقعات العميل يتم تجسيدها في اتخاذ القرارات التي تخص مواصفات الجودة التي تتبعها الشركة عند إنتاج خدمة، والعميل يتعرض لعملية الإنتاج والتسليم كعملية ذات علاقة بالجودة. إن بناء النموذج يحدد الخطوات التي يجب أخذها في الحسبان عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة

وتفحص مصادر المشاكل المحتملة في الجودة. وقد حدد نموذج الخدمة خمس فجوات من شأنها التسبب في عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وهي على التوالي:[1]

أولا: الفجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة الشركة :

في بعض الأحيان لا تستطيع الإدارة إدراك رغبات العملاء بدقة وكذا كيفية حكم العميل على مكونات الخدمة، لأن المعلومات المتوفرة لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.

ثانيا: الفجوة بين إدراك إدارة الشركة وتحديد دقة مواصفات الجودة :

تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعود ذلك لعدم تمكن الشركة من تحديد مستويات واضحة للجودة، أو هناك أخطاء في إجراءات التخطيط، أو أن هذه المستويات من الجودة لا ترقى لمستوى توقعات العملاء المستهدفين، أو لا تصل إلى طموحات الإدارة.

ثالثا: الفجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة، منها ارتفاع درجة تعقيد المواصفات وعدم مرونتها، أو عدم اقتناع العاملين بالمواصفات المطلوبة أو افتقادهم للخبرة والحافز لأداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة.

رابعا: الفجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق:

تعني انعدام التطابق بين الوعود المقدمة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية مع الأداء الفعلي للخدمة، وقد يعود ذلك لانعدام أو ضعف تنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للشركة.

خامسا: الفجوة بين الخدمة المدركة والمتوقعة:

وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

II-3-2-3 معـــايير تقييم جـــودة الخدمــــة :

من خلال ما سبق عرضه يتجلى لنا أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بينما يتوقع الحصول عليه من الشركة وما يحصل عليه فعليا من نفس الشركة، وبمعنى آخر أن العميل

[1] نفس المرجع، ص363-364.

نفسه وليست الشركة من يحدد جودة الخدمة من خلال معايير يعتمد عليها لإصدار الأحكام . ونشير هنا إلى أن معايير الجودة كثيرة، وسوف نكتفي بعرض أهم هذه المعايير، وهي كالتالي:[1]

أولا: الاعتمادية:

والتي تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكّن من الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، تماما مثل ما وعد به، وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

ثانيا: المصداقية:

وتعبر عن درجة ثقة العميل في الشركة، وهو يعكس إلى حد كبير مدى قدرة الشركة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحدد للعملاء وبدقة عالية، ومن المفترض أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع الشركات التي تتبع تعليمات محددة واضحة ومفهومة للعميل، كما أن شعور العميل بالثقة يزداد كلما قلت أخطاء العاملين.

ثالثا: سرعة الاستجابة:

وهذه تتعلق بمدى قدرة مقدمي الخدمة ورغبتهم واستعدادهم على مساعدة العملاء، وتقديم خدمة سريعة لهم و بدرجة عالية من الالتزام في تأدية الخدمة. إن هذا المعيار يخص إلى حد كبير الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء و اقتناعهم بأهمية تقديم خدمة متميزة للعملاء.

رابعا: الإمكانيات والتسهيلات:

ويعكس هذا المعيار المظهر العام لمباني الشركة والمعدات ومظهر العاملين وجودة أدوات الاتصال، كما يحدد هذا المعيار من خلال تقييم العميل لما تملكه الشركة من تقنية حديثة والإمكانيات المادية التي توفرها الشركة للعميل، مثل مدى ملائمة موقع الشركة للعملاء والانتشار الجغرافي للفروع والمظهر الجيد للديكور الخارجي والداخلي، وهكذا فإنه من الطبيعي أن يؤثر توافر الإمكانيات المادية تأثيرا إيجابيا على شعور العميل بجودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

خامسا: التأكيد على جودة الخدمة:[2]

يتعلق الأمر بمدى إلمام العاملين بمهام وظائفهم وحسن استقبال العملاء ومدى قدرة العاملين على بث روح الثقة والاطمئنان في عملاء الشركة، إذ إن رضا العميل عن مستوى جودة الخدمات يزداد في

[1] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص62-63.

[2] نفس المرجع، ص 64.

الحالات التي يشعر فيها العميل باهتمام إدارة الشركة بالعملاء مع تشجيع العاملين على فعل الشيء نفسه، كما أن قدرة إدارة الشركة على إزالة المعوقات البيروقراطية والاحتفاظ بمعدلات أجور تنافسية يؤثر بشكل كبير في تحسين مستوى جودة الخدمة. غير أن محور النجاح الفعلي لتحسين الجودة هو التأكيد على أن العاملين بالشركة هم في آن واحد مستهلكون داخليون وخارجيون لخدمات الشركة.

II-3-3 إدارة الجـــودة الشاملـــة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم وسيلة يمكن للشركة أن تحقق من خلالها التفوق في الجودة.
وسنتناول في ما يلي مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تقوم عليها و من ثم نعرج على كيفية تطبيق هذا النظام لتحقيق التفوق.

II-3-3-1 مفهـــوم إدارة الجـــودة الشاملة :

هناك عدة تعار يف لإدارة الجودة الشاملة وسنكتفي بتعريفين شاملين:

أولا : يمكن تعريفها بأنها "مدخل لإدارة المنظمة، ويرتكز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على المنظمة و المجتمع"[1] .

ثانيا : كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة الشركة لكل فرد بها، تقوم على أساس إحداث تغييرات ايجابية وجذرية على جميع مستويات الشركة، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات وتدريب العاملين لدعم هذه الفلسفة ويصاحب ذلك تحسن مستمر في العمليات داخل الشركة والوصول لأعلى جودة ممكنة في مخرجاتها[2] .

ومن خلال هذين التعريفين الشاملين نستنتج الهدف من تبني إدارة الجودة الشاملة. ونوجزها في النقاط التالية:

1) زيادة القدرة التنافسية للشركة ؛
2) زيادة درجة رضا العميل عن الشركة ؛
3) زيادة إنتاجية كافة أنظمة الشركة ؛
4) زيادة قدرة الشركة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة ؛
5) تمكين الشركة من النمو والاستمرار ؛

[1] د. سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 461.
[2] نفس المرجع، ص 464.

6) زيادة ربحية الشركة واستحداث مزيد من القيمة للشركة والعميل .

II-3-3-2 مــبادئ إدارة الجــودة الشاملة :

لقد تم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من طرف مجموعة من الخبراء والاستشاريين ومنهم "ادوارد ديمنج " W.E. Deming" و جوزيف يوران"j. juron "و فيجنبوم "A.V.foigenbanm" حيث لم يلق هؤلاء الاستشاريون الكثير من الدعم والقبول في الولايات المتحدة الأمريكية على عكس ما حدث في اليابان، حيث سارع اليابانيون إلى اعتناق هذا المفهوم بحماس كبير حتى أنهم قد أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم "ديمنج" الذي قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة والتي تتركز على السلسلة التفاعلية ذات المبادئ الخمس وهي كالتالي:[1]

1- تحسين الجودة وتعني انخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال، والوقوع في أخطاء أقل ومعدلات تأخير أقل، والاستغلال الأفضل للوقت و المواد الخام؛

2- تتحسن الإنتاجية بتحسن الجودة ؛

3- يؤدي تحسن الجودة إلى الاستحواذ على حصص أكبر من السوق كما تسمح للشركة بفرض أسعار أعلى لمنتجاتها؛

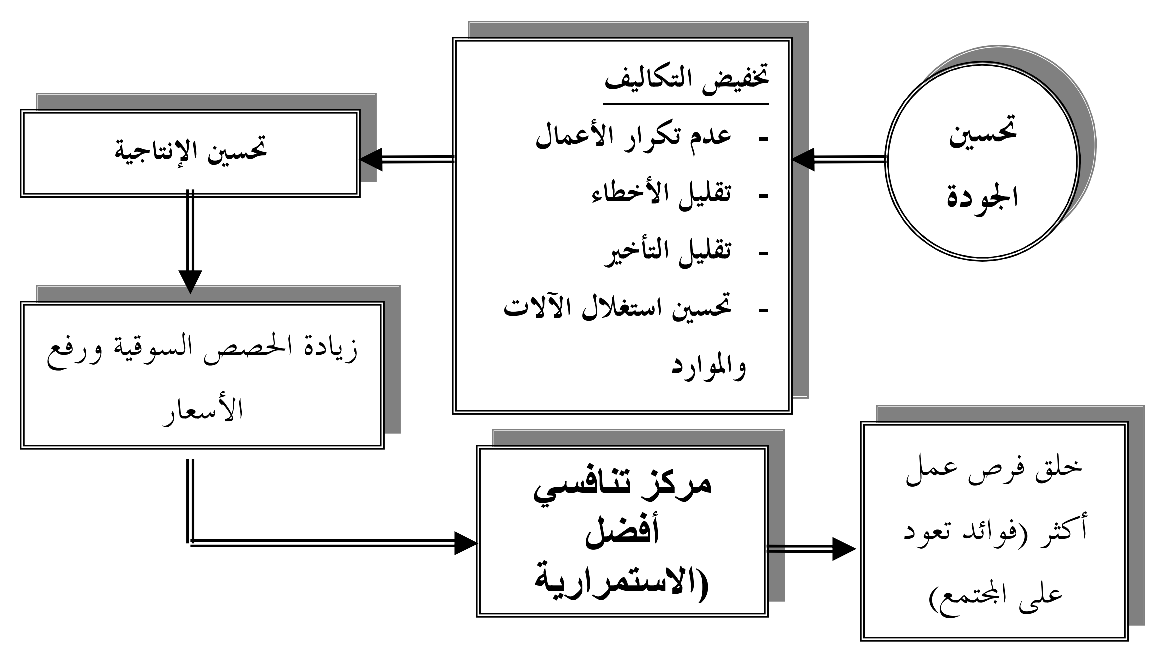
4- يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الشركة ويمكنها من البقاء والاستمرار في السوق والمنافسة ؛

5- تتمكن الشركة من توفير فرص عمل أكثر .

ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الشكل التالي

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص264.

الشكل (10) مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالب.

II-3-3-1 تطبيــق إدارة الجــودة الشاملة :

تختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الشركة نفسها، وبما أن هذه الأخيرة عملية معقدة فقد تتغير التقنيات والأساليب المستخدمة فيها، فلا توجد عملية قياسية أو تامة كما لا توجد طريقة واحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ونشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى شرطين أساسيين، الأول: لابد من وجود معرفة عملية بالشركة أي معرفة كيفية حدوث الأشياء بالفعل ومن يساهم في إزالة العقبات وما الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف. أما الشرط الثاني فيتعلق بتوفر الوعي الكامل لدى الأفراد بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و كل المفاهيم التي تخرج عن نطاقها.

ونظرا لهذا التعقيد لا يمكننا التركيز بشكل كافي على كل ما يتطلبه مباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة من تعاون وتنسيق وثيق بين كل وظائف الشركة لتحسين الجودة. وسنكتفي بالتركيز على الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا : بناء و صياغة الالتزام المنظم نحو الجودة :

إن إدارة الجودة الشاملة لن يكون لها أثر كبير إن لم يتبناها كل فرد في الشركة، ويستلزم الأمر تعليم جميع أعضاء فريق العمل طرق و أساليب تحسين الجودة الشاملة، بدءا بالإدارة العليا، وذلك من خلال تشكيل المجموعات، و انطلاقا من المجموعة الموجودة في أعلى قمة المنظمة، حيث تتلقى تدريبا أساسيا

على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم يتم تكليف كل عضو من هذه المجموعة بتدريب مجموعة في المستوى الثاني في إطار الهرم الوظيفي، ونفس الشيء مع المستوى الذي يليه، وهنا تلعب كل من الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية في الشركة دورا رئيسيا في هذه العملية حيث تتولى الإدارة العليا مسؤولية تطبيق وممارسة القيادة بما يتوافق مع متطلبات الالتزام نحو تحقيق الجودة وأهداف الشركة، ويتعين على وظيفة الموارد البشرية تولي مسؤولية التدريب على تقنيات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة ككل[1] .

ثانيا : التدريب على إدارة الجودة الشاملة :

يجب أن يبدأ كل تدريب على إدارة الجودة الشاملة بتقييم صادق لاحتياجات الموظف من خلال إحداث التوافق بين احتياجات الموظف والأدوات و الطرق الصحيحة للتدريب. و يمكن أن تحصل الشركة على الموظفين الذين يستطيعون حل المشكلات وتحسين العمليات التي يقومون بها.[2]

ومن الضروري أن يتم عرض المهارات في الموضع الذي ستستخدم فيه لأن التدريب النظري أو المجرد قد يقدم معطيات مظللة، بل يحجب القضايا الحقيقية. كما يجب أن يتمحور الهدف الأساسي لجهود التدريب حول الاحتياجات الحقيقية للأفراد الذين يخضعون للتدريب.

ثالثا :التركيز على العميل:

تعتبر مسالة التركيز على العميل كنقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة وهو سبب في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل، وبما أن وظيفة التسويق تهيئ نقطة البداية للاتصال بالعميل فيتعين على هذه الوظيفة أن تلعب دورا رئيسيا في مجال الجهود ذات العلاقة، ويتطلب الأمر تحديد احتياجات العملاء من السلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة، ومقارنة ذلك بما يمكن أن تحققه الشركة فعلا، وهذا ما سبق أن تطرقنا إليه في السابق؛ أي ما يسمى "فجوة الجودة" .ومن خلال التعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة يقتضي الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة. ونكتفي بهذا القدر من التوضيح لأننا سنتناول كل ما يتعلق بالعميل وتطلعاته فيما بعد بشيء من التفصيل.

رابعا: إيجاد طرف قياس الجودة:

يفترض برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورة استحداث وسيلة لقياس جودة المنتج، و إن كان هذا الأمر يتميز بنوع من السهولة في المنتجات المادية، حيث يمكن قياس الجودة باستخدام معيار معين مثل نسبة الوحدات المعيبة، ولكن الأمر بالنسبة للشركات الخدمية في غاية الصعوبة، نظرا للخصائص التي

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 268.

[2] ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،السعودية،1999، ص 30.

تتميز بها الخدمة كخاصية اللاملموسية و عدم التجانس مثلا. إلا أن بعض الشركات تمكنت من استحداث نظام قياس مناسب لمخرجاتها بالاعتماد على قليل من الابتكارية

خامسا : وضع الأهداف واستحداث الحوافز:

بعد تحديد أسلوب لقياس الجودة يتعين وضع هدف الجودة و تهيئته وخلق الحوافر للوصول إلى ذلك الهدف وتحقيقه. وخير مثال يوضح ذلك ما قامت به شركة زير وكس بعدما طرحت برنامجا لإدارة الجودة الشاملة حيث كان الهدف الأساسي للشركة هو خفض عدد الوحدات المعيبة من 25 ألف جزء من كل مليون جزء إلى 10 آلاف جزء من كل مليون جزء، وقد كانت هناك طريقة واحدة لاستحداث الحوافز الخاصة بتحقيق هذا الهدف وذلك بربط المكافآت مثل العلاوات والترقيات بعملية تحقيق هذا الهدف. وبذلك تعتبر عملية وضع الأهداف واستحداث الحوافز واحدة من المهام الرئيسية للإدارة العليا .

سادسا :مشاركة وارتباط الموظف بعملية اتخاذ القرار:

إن إبعاد الموظفين عن عملية اتخاذ القرار من ممارسات الإدارة الخطيرة، لأنه يسبب انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون المستويات المختلفة للشركة في هذه العملية، وهذا ما يعكس الزعم بأن المديرين وحدهم لهم القدرة على اتخاذ القرار وأن الموظفين ليست لديهم القدرة على حل المشكلات، وعندما تقوى هذه الفكرة فإنها تضع حدودا صارمة بين الموظفين والإدارة، كما تسمح بدوام العلاقة العدائية، وهذا ما يتعارض مع توفير منتجات وخدمات عالية الجودة.

و هناك عدة طرق لزيادة مشاركة وارتباط الموظف في الشركة: [1]

1) تشجيع الموظفين على أن يكونوا أعضاء مشاركين وفاعلين في الاجتماعات وحلقات الجودة، و أن لا تكتفي الإدارة بالحضور الجسماني فقط ؛
2) إعداد حملات تتألف من الإدارة والموظفين لمعالجة إحدى القضايا الهامة، الأمر الذي من شانه أن يشعر الموظفين بالفخر ويشجعهم على الاهتمام أكثر بنشاط الشركة؛
3) يجب على الإدارة في الشركة أن تعتبر الموظف مصدرا حيويا للمعلومات، لذلك يستلزم الأمر التماس المعلومات من الموظفين على جميع المستويات، وهذا ما يحتم على الإدارة أن تكون متفتحة ومتقبلة لتلقي الأخبار السيئة والنقد من الموظفين. بل يتعين على الإدارة التي تتولى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقنع موظفيها بأن الأخبار السيئة تعد منجما ذهبيا للمعلومات.[2]

---

[1] ريتشارد ل. ويليامز، مرجع سابق،ص58.

[2] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 271.

سابعا : تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر:

إن العيوب التي تشوب المنتج غالبا ما تحدث أثناء عملية الإنتاج، وتأكد إدارة الجودة الشاملة على الحاجة إلى تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجري وضرورة متابعة هذه العيوب عند مصدرها وكشف الأسباب الكاملة وراءها، ثم تصحيح الانحراف الواقع بشكل لا يسمح بتكرار حدوثه مرة أخرى .

وتتولى إدارة الإنتاج والخدمات هذه المسؤولية بالدرجة الأولى، و نشير إلى أن خفض حجم الإنتاج من التقنيات التي تساعد كثيرا في هذا المجال، حيث تسمح بظهور العيوب بجلاء و على الفور، ومن ثم يمكن متابعتها بسرعة عند مصدرها وعلاجها.

ثامنا : بناء العلاقات مع الموردين :

تعد الجودة المتدنية للمواد الأولية والأجزاء والمكونات مصدرا رئيسيا لتدني جودة المنتجات النهائية، ولخفض نسبة عيوب المنتج يتعين على الشركة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة المواد الأولية والأجزاء والمكونات. وتقع المسؤولية الأولى في هذا المجال على عاتق قسم إدارة المواد لأنه المسئول المباشر عن التعامل مع الموردين.[1]

تاسعا : تصميم المنتجات السهلة التصنيع:

كلما تطلبت عملية تجميع المنتج مزيدا من الإجراء و الخطوات كلما زادت إمكانية ارتكاب و حدوث الأخطاء ، ولا شك أن تصميم المنتجات بأجزاء وخطوات أقل يؤدي إلى سهولة عملية التجميع، هذا ما يترتب عنه وجود عيوب أقل وهنا يقتضي الأمر إحداث التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير وعملية التصنيع.

عاشرا : إسقاط الحواجز بين الوظائف:

تتطلب مباشرة عملية إدارة الجودة الشاملة التزاما شاملا من الشركة على كل المستويات، مع التأكيد على التعاون القوي بين الأقسام، ولابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين عمليات البحث والتطوير وعمليات الإنتاج لتصميم المنتجات التي تتميز بسهولة التصنيع، كما يجب إحداث التعاون والتنسيق بين عملية التسويق وعمليتي الإنتاج والبحث والتطوير حتى يمكن التعرف على مشكلات العملاء من خلال وظيفة التسويق وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية التعاون مع بقية أقسام الشركة من أجل صياغة برامج مناسبة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة .[2]

---

[1] نفس المرجع، ص 272

[2] نفس المرجع، ص 273.

II-4 تحقيـــق التحـــديث المتفـــوق:

نظرا للأهمية التي يحتلها التحديث في التفكير الاستراتيجي، يمكن اعتباره من أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، حيث يمنح التحديث الناجح شيئا يمكن أن تنفرد به الشركة وهو ما قد يميزها عن منافسيها.

II-4-1 ماهية التحـــديث :

حتى نتمكن من تحديد ماهية التحديث سنتناول ما يلي:

II-4-1-1 تعريف التحـــديث:

يمكن تعريف التحديث بأنه "أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة"[1].

من خلال هذا التعريف الشامل لمفهوم التحديث ، نستخلص ما يلي:

1- التحديث يعبر عن المستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات أو أساليب الإنتاج؛

2- التحديث قد يتعلق أيضا بطريقة إدارة الشركة ويمس الجانب التنظيمي؛

3- يعتبر التحديث من أحد أهم مصادر المزايا التنافسية.

وبالإضافة إلى ما سبق يمكننا القول أن التحديث يمنح الشركة شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون، كما يسمح هذا التفرد للشركة بتمييز نفسها وبالتالي القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها نظير هذا السبق إلى التجديد، كما يمكن للشركة من خلاله تخفيض تكاليفها باستحداث طرق إنتاج أسهل.

II-4-1-2 طبيعة التحـــديث :

لتشخيص وتحديد عملية التحديث يتطلب الأمر تحديد منتجات التحديث، ثم تحديث أنواعها أو بمعنى أصح تحديد أهم الجوانب التي يمسها التحديث داخل الشركة.

أولا: درجات التحـــديث:

عموما فإن عملية التحديث إما أن تكون جذرية؛ أي التحديث على نطاق واسع وإما تحديث تطويري أي على نطاق محدود.

---

[1] نفس المرجع، ص 201.

1- التحديث الجذري: ويعد مبالغا فيه بالمقارنة مع التقنيات المتواجدة، أي تقديم شيء جديد للعالم، وكمثال على ذلك: أول آلة نسخ أنتجتها شركة زير وكس والتي يمكن اعتبارها ضمن عمليات التحديث واسعة النطاق.

2- التحديث التطويري: يسمى أيضا بعمليات التحديث على نطاق محدود ويتضمن عمليات التحسين والتطوير لتقنيات متواجدة أصلا، وخير مثال على ذلك: عمليات التطوير التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء ومرودية محركات السيارات، والطائرات، وكذلك زيادة سرعتها.

ثانيا: أهم مجالات التحديث بالشركة:

إن التحديث لا يرتبط بالمنتج وخصائصه فحسب و إنما يتجاوز ذلك إلى كل جوانب الشركة سواء كانت الوظيفية أو الإجرائية أو التنظيمية، ومن أهم الجوانب ما يلي:[1]

1- تحديث المنتج: يهتم بكل خصائص المنتج التي تهدف الشركة من خلالها إلى تحسين صورة المنتج المقدم في نظر العميل. ويمكن تمييز ثلاث أنماط رئيسية في تحديث المنتج وهي:

أ- التحديث التطويري: ويعني استحداث أو تعديل جذري للتطورات التشغيلية للمنتج؛

ب- تحديث العرض أو التقديم: ويتعلق بخصائص عرض المنتوج وتحسين صورته للعميل؛

ج- التحديث التكنولوجي للمنتج: ويهتم بالخصائص التكنولوجيا والتقنية للمنتوج.

2- التحديث في أسلوب الإنتاج: وهو تحسين إجراءات التصنيع بغرض تسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض تكلفة المنتوج.

3- التحديث التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو تكيف إجراءات وتطبيقات قديمة في الشركة "ويهدف التحديث التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، والكيفيات والمعارف المكتسبة، حتى تكون سلوكيات وعمليات الشركة والأفراد أكثر إيجابية وذات مرودية"[2].

4- التحديث التسويقي: باعتبار أن التسويق حالة ذهنية والذهن مصدر الأفكار، وبالتالي فإن هذه الأخيرة مصدر للإبداع. ونقصد بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم، بل قد يتعدى الأمر ذلك إلى توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن. وحتى تضمن الشركة ولاء العميل فيجب أن يكون هذا الأخير على قدر عال من الرضا.

---

[1]Joël Broustail et Frédéric Fréy, le Management Stratégique de l'innovation, Ed: Dalloz, Paris, 1993, P7-8.

[2]عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 87.

وباعتبار أن التسويق في اتصال دائم مع العملاء والذين يبدون إما رضاهم عن منتجات الشركة أو العكس، فهنا يلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبيثها في الشركة، بالأخص إلى وظيفة البحث والتطوير التي تحول المعلومات التسويقية (تطلعات، احتياجات، رغبات، العملاء) إلى خصائص جديدة للمنتج يمكنها أن تضمن رضا العميل.

II-4-2 البحـــث والتطـــوير:

تهتم وظيفة البحث والتطوير بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج بشكل متفوق، يزيد من فاعلية ووظيفية المنتجات في أداء المهام التي وجدت من أجلها، وكذا جعلها أكثر جاذبية للمستهلكين. وهكذا يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن تساهم في خلق القيمة.

وحتى تتمكن الشركات من تحقيق الجدارة والكفاءة في مجال التحديث يتعين عليها اتخاذ عدد من الخطوات. وفيما يلي أهم الخطوات:[1]

1- بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي التطبيقي والأساسي؛

2- تطوير العمليات المناسبة في اختيار وإدارة المشروع؛

3- تحقيق التكامل الوثيق بين الوظائف والأقسام المختلفة للشركة.

II-4-2-1 البحث الأساســي والتطبيــقي:

تتطلب عملية بناء المهارات المتعلقة بالبحث الأساسي والتطبيقي الاعتماد على العملاء والمهندسين، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم الابتكار.

أولا: البحث الأساسي:

ويتمثل في "الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا"[2].

ثانيا: البحث التطبيقي:

يتمثل في "الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد الحلول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بالاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها".

ومن نتائج البحث التطبيقي نجد التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية:[3]

---

[1] شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص280.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 75.

[3] R. BETTAHAR, «l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1er trimestre, 1996, P79.

1- منتجات جديدة؛

2- طرق إنتاج جديدة؛

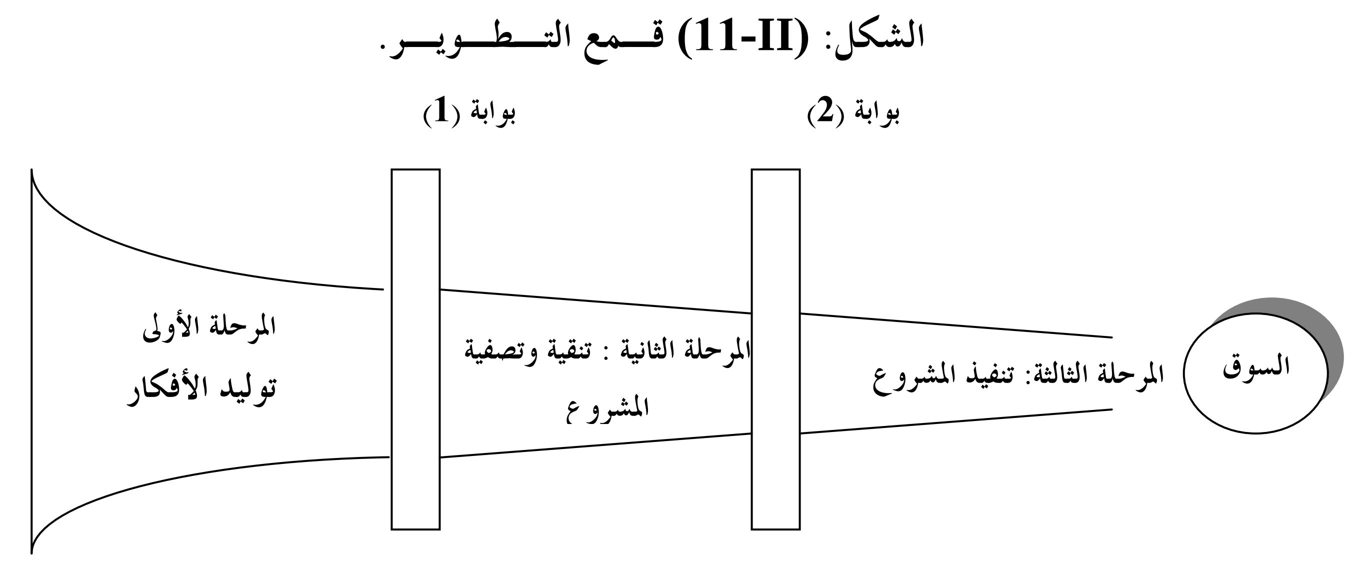
3- التحسن الملموس لكليهما.

كما تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات "...إحداث التغيير في مواصفاتها أو خصائصها لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، أما في ما يخص التطبيقات الجديدة المتعلقة بطوق الإنتاج فهي تهدف إلى "تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المر دودية وكمية المخرجات. وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح".

II-4-2-2 التطـــــوير:

يرتبط التطوير بالاستثمارات اللازمة، التي تسمح بتنفيذ التطبيقات الجديدة، سواء كانت في المنتج أو طرق الإنتاج، كما يمكن اعتبار عملية التطوير بمثابة الإدارة الكلية لعملية التحديث وذلك بالاستناد إلى مهارات هامة: كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل: (II-11) قـــمع التـــطـــويـــر.



المصدر: شارلز هل جاريث جونز، المرجع السابق ،ص281.

كما يوضح الشكل **(II-11)**، ينقسم قمع التطوير إلى ثلاث مراحل:[1]

أولا: مرحلة توليد الأفكار:

يتجسد في الهدف من هذه المرحلة توسيع فم القمع بغرض تشجيع الأفكار قدر الإمكان، وهنا يتعين على الشركة أن تلتمس المعلومات من كل أقسامها، وكذلك من العملاء والمنافسين والموردين.

---

[1] شارلز هل جاريث جونز، المرجع السابق ،ص 281-282.

ثانيا: مرحلة تنقية وتصفية المشروع:

يقابلها في الشكل **(II-11)** البوابة رقم (1) حيث يضيق القمع عند هذه المرحلة أين يتم استعراض الأفكار بواسطة فريق من المديرين المختصين في الوظائف المتداخلة، كما يتم تقييم الأفكار وذلك بناء على معطيات أخرى تستمد من دراسات السوق وتقارير تشخيص المنافسة القائمة، وحصة السوق التي يمكن تحقيقها والإيرادات المحتملة. وتكاليف التطوير وتكاليف الإنتاج، إلى أن يتم الوصول إلى نقطة الخيار الكبيرة وهي البوابة رقم (2) حيث يختار المديرون أفضل المشروعات من المنظور الاستراتيجي.

ثالثا: مرحلة تنفيذ المشروع:

تأتي هذه المرحلة بعدما يتم اختيار المشروعات التي يساعد تنفيذها بنجاح على الحفاظ أو بناء مزايا تنافسية للشركة ثم يتم تنفيذ عملية تطوير المشروع المختار بالاستعانة بفريق متخصص في تطوير المنتج وكذلك رصد التمويل المناسب وتوفير أخطاء طريق العمل و يتم تقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.

يمكن القول أن التحديث يعتبر نتاجا لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إيداعات مبرأة مهما تكن الأهمية أو الاستعمال أو الشكل.

ويمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث والتطوير من خلال الشكل التالي:

الشكل (II-12): مـــراحل البـــحث والتـــطـــويـــر:

المرحلة	القائمون بها	النتائج
البحث الأساسي	العلماء والباحثون	**الإصدارات العلمية** **الملتقيات** **الاكتشافات**
البحث التطبيقي	الباحثون والمهندسون	**طرق جديدة** **منتجات جديدة**
التطوير	المهندسون وأعوان الدعم	**التجارب المخبرية** **النماذج**
الإبداع	كل عمال الشركة	**الإبداع في الطرق** **الإبداع في المنتجات**

المصدر: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 76.

II-4-3 تحقيق التكامل بين الوظائف:

رغم الأهمية الاستراتيجية للتحديث فغالبا ما يرجع سبب فشل الشركات في مشروع التحديث إلى غياب التكامل والتنسيق مع مختلف وظائف الشركة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، إذا لم يتم تصميم المنتج بما يتلاءم مع قدرات التصنيع المتاحة فقد ينجم عن ذلك صعوبة التصنيع، وهذا ما يضطر الشركة إلى إعادة تصميم المنتج.ومن ثم تزداد تكاليف تطوير المنتج من جهة، ويزداد الوقت اللازم لطرح المنتجات الجديدة إلى السوق من جهة أخرى. كل هذا من شأنه أن يفقد الشركة التميز والتفرد الذي ننشده من خلال عمليات التحديث.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن نجاح الشركة في تحقيق الأهداف الموجودة في عملية التحديث، يتطلب منها إحداث تكامل وتنسيق كامل بين وظيفة البحث والتطوير وباقي وظائف الشركة، وبالأخص وظيفتي التسويق والإنتاج.[1]

II-4-3-1 التكامل بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة التسويق:

يعتبر عملاء الشركة أحد المصادر الرئيسية للأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، كما أن تحديد احتياجات المستهلكين خاصة غير المشبعة منها يساهم في وضع السياق وتشكيل البيئة المناسبة لنجاح تحديث المنتج. وبالإضافة إلى ذلك فيمكن لقسم التسويق أن يوفر المعلومات اللازمة للاتصال بالعلماء والمهندسين.

وهكذا نخلص إلى أن الأمر يتطلب إحداث تكامل وثيق بين عملية البحث والتطوير وعملية التسويق لضمان أن تسير مشروعات التحديث وفق احتياجات العملاء وبأسلوب تجاري ناجح، إذ أن غياب هذا النوع من التكامل يمكن أن يدخل الشركة في مجال المخاطرة بتطوير منتجات قد لا تلقى إلا طلبا متدنيا أو لا تلقى طلب على الإطلاق.

II-4-3-2 التكامل بين وظيفة البحث والتطوير و وظيفة الإنتاج:

يمكن للتكامل بين البحث والتطوير والإنتاج أن يساعد الشركة على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع، وهذا الأمر يسهل عملية التصنيع، و يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التصنيع، كما يؤدي إلى تقليص مجال حدوث الأخطاء، والنتيجة هي تكاليف أقل وارتفاع في جودة المنتج. كما تتطلب الكثير من عمليات تحديث المنتج على نطاق واسع الاستعانة بعمليات جديدة لتصنيع ذلك المنتج، و هذا ما يؤكد على أهمية إحداث وتحقيق تكامل وثيق بين البحث والتطوير

---

[1] شارلز هل جاريث جونز، المرجع السابق ،ص 283.

والإنتاج، حيث أن تخفيض وقت طرح المنتج الجديد إلى السوق إلى أدنى مستوياته وكذلك خفض تكاليف الإنتاج قد يتطلب التطوير المتزامن للمنتجات الجديدة والعمليات الجديدة.

II-4-4 **آثار التحديث:**

كما يتضح من مفهوم التحديث أن يفضي إلى نتائج إيجابية، حيث تترجم هذه الأخيرة إلى ارتفاع مستوى أرباح الشركة على هذا الأساس وحصول العملاء على منتجات جديدة ذات جودة أعلى وعليه فالتحديث هو ذلك الالتقاء بين ما هو ممكن من الناحية التقنية (البحث، التكنولوجيا، التجربة, الأفكار)، وما هو ممكن من الناحية الاجتماعية والاقتصادية (السياسة، الاقتصاد، التقاليد) هذا الالتقاء الذي يرتكز على الفكرة التي تجسدها الشركة في شكل تجاري.

ويمكن تصنيف آثار التحديث إلى:

II-4-4-1 **الآثار على القيمة المحتملة للنشاط:**

ويمكن تصنيف هذا النمط من الآثار بدورها تبعا لنوع التحديث إلى ما يلي:[1]

أولا: أثر التحديث التطوري:

يسمح التحديث التطوري أو الطفيف، بالحفاظ على معدل النمو ، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو من خلال التحسينات على طرق الإنتاج، مما يسمح بخفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة الأرباح.

ثانيا: أثر التحديث الجذري:

تتجلى آثار التحديث الجذري على القيمة المحتملة للنشاط بصفة إيجابية حيث يمكن للتحديث من بعث نشاط كان مستقرا أو آيلا إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.

أما بالنسبة للأثر السلبي لعمليات التحديث الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل أو طرق إنتاج بديلة، مما يؤدي إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة. وقد يصل الأمر إلى اختفاء بعض الأنشطة التي كانت مزدهرة، وذات مرد ودية عالية.

نخلص إلى أن التحديث يغير وبشكل مفاجئ بنية النشاط، وفي وقت وجيز؛ حيث يتم تبديل كل من المنافسين والموردين وحتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

---

[1] Joël Broustail et Frédéric Fréy, *Op.Cit*, P81-82.

II-4-4-2 الآثار على قوى التنافس الخمس :

يمكننا مناقشة آثار التحديث على المنافسة من خلال استقصاء هذه الآثار على القوى الخمس للمنافسة كل على حدى، كما يلي: [1]

أولا: أثر التحديث على العملاء والموردين:

يمكن أن يؤدي التحديث في المنتجات أو طرق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في المنتج التام الصنع، إلى درجة التقليص أو التخلي عن بعض الأجزاء التموينية في عملية تصميم المنتج، مما يعني التخلي عن بعض الموردين. وبالمقابل فان التحديث يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين، أما بالنسبة للعملاء، فإن التأثير يكون من خلال قدرة التحديث على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

ثانيا: الأثر على المنتجات البديلة:

عادة ما تكون المنتجات البديلة نتاج التحديث الجذري في المنتج. ونادرا ما لا يؤدي التحديث الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تم التفاعل بين القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، للوقوف أمام هذا الإحلال.

ثالثا: الأثر على الداخلين المحتملين:

يتمركز الأثر أساسا على عوائق الدخول، التي تحمي الشركات القائمة من المنافسين المحتملين، في مكان التحديث و أن يساهم في تخطي هذه العوائق كالتكنولوجيا، الكفاءات الجوهرية، أو حيازة براءة اختراعها. ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرق الإنتاج. أو قدرتها على تصميم المنتج، فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على التحديث هي التي ترفع من سقف حواجز الدخول أمام الداخلين المحتملين.

رابعا: الأثر على حدة المنافسة:

يمكن للتحديث أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط، وخاصة التأثير على نموه، وبالتالي فكلما كان النشاط مزدهرا - خاصة إذا كان التحديث جذريا — فإن عدد الشركات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا، وعلى خلاف ذلك. فإذا أدى التحديث إلى تقادم مفاجئ للصناعة برمتها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة

---

[1] IDEM, P86-89.

المنافسة ومن زاوية أخرى، فقد يكون تأثير التحديث على حدة المنافسة من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، وعليه التأثير على عدد الشركات المتواجدة في القطاع. ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض الشركات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من القطاع.

II-4-4-3 الآثار على هيكل التكاليف:

ويمكن تصنيف هذه الآثار حسب طبيعة التكاليف كما يلي:[1]

أولا: الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:

يكون تأثير التحديث قويا على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتوج معين من خلال التسيير الآلي لخطوط الإنتاج مثلا ، و بإمكان التحديث أن يعدل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرق الصنع. فالتحديث أيا كانت درجته جذريا أو طفيفا . يؤدي في الغالب إلى تقليص تكلفة الوحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

ثانيا: الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والمتغيرة :

يعدل التحديث في المنتج من حيث طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثم التعديل في تكلفته المتغيرة. كما يؤدي التحديث في طرق الإنتاج إلى التقليل أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. وفي بعض الأحيان يؤدي التحديث إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. هذا ما يعني التعديل في هيكل التكاليف.

II-4-4-4 الآثار على الاستراتيجيات العامة للتنافس:

و يمكن تصنيف هذه الآثار إلى ما يلي:[2]

أولا: الأثر على إستراتيجية الريادة في التكلفة:

هناك نوعان من تأثير التحديث على الشركة الرائدة في مجال التكلفة؛ فالأثر الأول سلبي؛ لأن التحديث يلغي مفعول منحنى الخبرة لديها، و الذي يعتبر مصدرا للوفرات في التكلفة. أما الأثر الثاني فهو إيجابي، ويتمثل في كون التحديث يساعد الشركة على تدعيم عملية التعلم لديها، واكتساب الخبرة في أقل مدة، وكذلك يوفر التحديث الوسائل والطرق التي تسمح بتخفيض التكاليف.

ثانيا: الأثر على إستراتيجية التميز:

يتجسد أثر التحديث على إستراتيجية التميز في عرض الشركة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة والغاية من ذلك كله هو إشباع رغبات العملاء بشكل

---

[1] Ibid, P92-93.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 80.

مختلف ومتميز عما يقدمه منافسو الشركة، وهذا ما يترتب عليه اقتناع العملاء بضرورة دفع سعر أعلى نضير القيمة التي يتلقونها وبرضاهم.

II-4-5 التفسيرات الخمس لإخفاق عمليات التحديث :

رغم الأهمية التي تكتسيها عملية التحديث في كونها مصدرا للميزة التنافسية إلا إن معدل إخفاق المنتجات المحدثة يعتبر مرتفعا، حيث تشير إحدى الدراسات الإحصائية إلى أن 20% فقط من مشروعات البحث و التطوير تنتهي إلى إنتاج منتج أو عملية تجارية ناجحة، ونجد الكثير من الأسباب قد قدمت شرح وتفسير أسباب فشل كثير من المنتجات الجديدة في تحقيق عائد اقتصادي مجز، إلا أن هناك خمسة تفسيرات للإخفاق في عملية التحديث.[1]

II-4-5-1 عدم التأكد:

تتضمن عملية تطوير منتج جديد على مخاطرة كبيرة لأنها مطالبة باختبار فرضيات يستحيل الإجابة على ما يتعلق بها من أسئلة للتعرف مسبقا على احتمالات سوق، أي هل يوجد طلب كاف في هذه السوق على هذا المنتج الجديد أم لا.

II-4-5-2 أساليب المتاجرة الضعيفة :

و تتحقق هذه الحالة عندما يكون هناك طلب فعلي على المنتج الجديد لكن غير متوافق مع احتياجات المستهلكين نظرا لبعض العوامل مثل ضعف التصميم وتدني الجودة.

II-4-5-3 صياغة إستراتيجية ضعيفة :

ينشأ هذا السبب عندما تطرح شركة منتجا جديدا لكنه يواجه فشلا في تحقيق معدلات البيع المتوقعة نظرا لأنه قد تم مركزته بشكل ضعيف في السوق. بمعنى آخر أن التمركز الاستراتيجي الذي تتبناه الشركة لهذا المنتج لم تراع فيه الأبعاد الرئيسية التي ترتبط بعملية التسويق، كالسعر والترويج والإعلان وخصائص المنتج فضلا عن الجودة المتدنية.

II-4-5-4 القصور التقني :

يحدث القصور التقني عندما تركز الشركة على تقنية جديدة أو منتج جديد وتفشل في تفحص ما إذا كان هناك طلب استهلاكي فعلي على المنتج أم لا.

---

[1] شارلز هل جاريث جونز، مرجع سابق ،ص274-279.

II-4-5-5 البطء في دخول السوق:

ومن بين أهم أسباب إخفاق عملية التحديث، وصول المنتجات الجديدة أو المحدثة متأخرة إلى السوق، فكلما طالت الفجوة الزمنية بين عملية التطوير المبدئي وعملية التسويق النهائي كلما زاد احتمال تعرض الشركة لضربة من الشركات الأخرى أي قد تأخذ بمبادرة السبق وتفوز بمزايا السوق مبكرا .

II-5 الاستجابة المتفوقة للعميل:

لقد أصبح التوجه بالعميل أو الاستجابة لحاجات العميل، فلسفة المنظمات الرائد في عصرنا الحديث في الفترة الأخيرة، وقد وسعت المنظمات الحديثة هذا المفهوم لتتضمن نوعين من العملاء هما العميل الداخلي ويقصد به العاملين في المنظمة، والعميل الخارجي، حيث أن تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العميل الداخلي يتضمن تحقيق حد كبير من الرضا لدى العميل الخارجي لكننا وفي هذا الصدد سنركز على الاستجابة لحاجات العميل الخارجي.

II-5-1 وجهة نظر العميل:

مهما تكن تسمية عميل، زبون أو مستهلك، فإنه يعتبر من أهم الأصول التي تمتلكها الشركة، وعليه فالعميل الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء، هو الذي يمكن الشركات من الاستمرار في السوق، و يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات الشركات. ويؤكد هذه الحقيقة ما توصل إليه Reichheld وزملائه (1990) من أن المنظمة تستطيع أن تحقق زيادة في الأرباح قدرها 100% إذا ما تمكن من تحقيق نسبة زيادة قدرها 5% في قاعدة عملائها.[1]

وفي هذا السياق وحتى تكتمل الصورة حول وجهة نظر العميل للمنتجات والخدمات، سنتطرق إلى مايلي:

II-5-1-1 التعرف على خيال العميل:

يمكن تعريف خيال العميل على أنه "إدراك حدسي لحاجات ورغبات العميل المستهدف مما يمنح للفرد فرصة التفكير في أفكار جديدة للمنتج والخدمة"[2]، وتتجلى أهمية التعرف على خيال العميل في الصراع القائم بين الشركات المتنافسة في نشاط معين، فكلما كانت الشركة أكثر إطلاعا ومعرفة

---

[1] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص59-60.

[2] نفس المرجع، ص 74.

لرغبات العملاء كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق التفوق على منافسيها. والعكس صحيح. بمعنى آخر أن أفضل وسيلة لحسم الصراع تتمثل في معرفة ما يدور بأذهان المستهلكين، وبالتالي التعرف على كل القيم الثقافية، وكل الدوافع غير المعروفة، وكل التصورات و الفوارق التي من شأنها أن تؤثر على قدرات واتجاهات العملاء نحو المنتجات التي يشترونها و القيمة التي يقدرون بها ذلك الشراء.

II-5-1-2 المنافع الأربعة:

هناك نظرية تقول أن الأشخاص يقيّمون الأشياء على أساس الاستفادة من استخدامها، فهم يقدرون المنتجات التي إما تساعدهم في إنجاز شيء ما أو القيام به بشكل أفضل، وهكذا فهم يقيمون المنتج على أساس المهمة التي ينجزها، وبالتالي الاستفادة من المنتج، التي تضفي قيمة على مخرجات الشركة . وتعرف المنافع الأربعة كما يلي: "هي طريقة لاستيعاب قيمة من وجهة نظر العميل، فالأشياء التي يقدرها دائما الأفراد هي المنافع التي يتوقعون أن يقدمها العرض. فالشكل و الأداء و الزمن والمكان وسهولة الحصول جميعها أشكال من المنفعة التي قد تضيفها الشركة لعرضها من أجل تعزيز قيمتها بالنسبة للعميل"[1] .

ونستنتج من خلال هذا التعريف الشامل والكامل أنه ثم أربعة أنواع من الاستفادة وهي:

أولا: الشكـــل و الأداء:

تتضمن منفعة الشكل و الأداء الجوانب الملموسة للسلعة أو الخدمة، ويشتمل هذا النوع من المنفعة على سهولة الاستخدام وجماليات الشكل و القابلية و المتانة والتحمل...الخ، أما بالنسبة للخدمات فهي تشتمل على النظافة والمساندة وجود المكان الذي يقدم فيه الخدمات، إلى جانب: اللباقة وكفاءة ولاء مقدمي الخدمات.

ثانيا: المكـــــان:

تتعلق منفعة المكان، بالمكان الذي يتم فيه عرض السلعة والخدمة. فإذا كان عبارة عن شركة للبيع بالتجزئة فيبغي أن يتوصل إليها العملاء بسهولة ، أما إذا كانت عبارة عن شركة للبيع عبر البريد أو الانترنت ، فإنها توفر منفعة المكان عن طريق تسهيل الأمور من خلال التسويق المترلي، وبعد ذلك يتم توصيل المشتريات إلى البيت، فكل ذلك يمثل قيمة العملاء وأنهم على استعداد لتقديرها ماديا. ويتعين على الشركة أن تدرك أن المكان المناسب أو إستراتيجية المكان تعد مصدر قوة لا يقدر بثمن.

ثالثا: منفعـــة الزمــــن:

---

[1] سارة وايت، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص75.

تتضمن منفعة الزمن توصيل العروض وقتما يريدها العملاء، وهذا يتضمن بدوره أن يكون المحل مفتوح وقتما يريد الأفراد التسوق، وأن يتوفر لديها سلع في المخزن وقتما يريدها العملاء، أما إذا كانت الشركة لا توفر للعملاء ما يحتاجونه في الوقت الذي يريدونه، فإن القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات هذه الشركة تتضاءل.

وتشير الاتجاهات الاجتماعية الأخيرة إلى أن منفعة الزمن تفوق المنافع الأخرى في الأهمية، بالنسبة للعديد من الأشخاص، نظرا لكون معظم الأشخاص مشغولين للغاية وهذا ما يؤثر على مشترياتهم.

كما تجدر الإشارة أن بعض السلع تكون منفعة الزمن جزءا من طبيعتها مثل المنتجات والخدمات الموسمية أو المرتبطة بفترة زمنية محددة.

رابعا: منفعة سهولة الحصول على المنتج:

تعتبر هذه المنفعة أصعب من حيث إدراكها في البداية من عنصر المكان والزمان، حيث تتعلق منفعة سهولة الحصول على المنتج بوضع الأسعار، والسداد والضمانات، فهي تتضمن الوسائل التي من شأنها تسهيل امتلاك العملاء للمنتج وضمان الوثوق به أو إصلاح الشركة له في حالة عطله. ويمثل مثل هذا الضمان قيمة كبيرة للعميل وقد يجعل عروض شركة ما أكثر جاذبية من غيرها.

وهناك بعض الاستراتيجيات من شأنها زيادة قيمة المنتج من خلال سهولة امتلاكه:[1]

1- تعديل إستراتيجية وضع الأسعار لتكون أكثر ملاءمة للعميل؛

2- تغيير شروط السداد عن طريق التساهل في نظام تحصيل الأموال، كالبيع بالتقسيط؛

3- تحسين الضمانات التي تقدمها الشركة من أجل زيادة القيمة بالسعر، فمثلا تقدم عددا وافرا من أشكال مساندة العميل بعد البيع أو ما يسمى بخدمات ما بعد البيع.

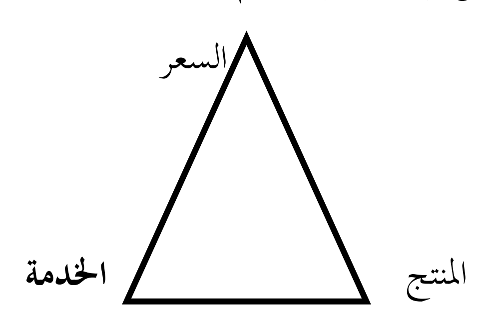
II-5-1-3 هـــرم القيمة للعمـــيل:

يعتبر هرم القيمة للعميل وسيلة لاستيعاب ما يبحث عنه العملاء بالفعل ومفاد هذه الوسيلة أن العملاء يأملون في إيجاد مزيج مناسب من هذه العناصر كـــجودة المنتج، جودة الخدمة، السعر المعقول، فيدرك العملاء قيمة المنتج حينما يجدون أن كل عنصر يفي أو يفوق توقعاهم، حيث تهدف الشركة إلى مزج هذه العناصر بالطريقة التي تجذب العملاء وتخلق الأرباح.

---

[1] نفس المرجع، ص 80.

الشكل (II-13): هرم القيمة بالنسبة للعميل.



المصدر: نفس المرجع، ص 81.

تشكل جودة المنتج والخدمة قاعدة الهدف ويدعمها عنصر السعر. فقد يبدو السعر المعقول منخفضا أو مرتفعا من وجهة نظر العميل. ولكن هذا يتوقف على إدراكه لجودة المنتج والخدمة المقابلة لذلك السعر. فإذا كان المنتج جيدا، والخدمة ليست كذلك فلابد أن ينخفض السعر، والعكس صحيح، فإذا كانت الخدمة جيدة والمنتج ليس كذلك، فقد تتأثر المبيعات، حتى تقابل الضعف الموجود بالمنتج. أما حين تتكافأ العناصر الثلاثة ويدرك العملاء ذلك، فينجم عن ذلك ارتفاع في المبيعات.

أما في ما يخص العلاقة بين السلع والخدمات، فهناك عامل قائم على الخدمة وآخر قائم على السلع، فالسلعة تمثل عملية إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه العملاء ،و الخدمة تمثل ذلك الشعور بالانهماك في التعامل ، لذا فجميع الأعمال تقريبا القائمة على إنتاج السلع تتضمن عناصر هامة للخدمة.

وخلاصة القول أن العملاء يريدون المنافع الأربعة، الأهم فالمهم منها، وعليه سيقررون قيمة المنتج بالحكم على جودته مقابل سعره، لكن ما يريده العملاء بالفعل هو الوثوق بالمنتج كما يرغبون في صلاحيته للاستخدام، فينبغي أن يعمل المنتج بالطريقة التي وعدت الشركة أن تعمل بها، وأن يستمر للمدة التي وعد بها. فإذا أصابه عطب مبكر عما كان متوقعا، أو اتضح أنه يصعب تشغيله سيصاب العميل بخيبة أمل. وبالمقابل إذا وفى أو جاوز المنتج والخدمة حاجات العميل بمقارنة السعر المعقول، فإن ذلك يجعل العميل دائما يكسب الشركة ولاء ذلك العميل، أما صلاحية الاستخدام تعني أن المنتج سيحل المشكلة التي تم شراؤه من أجلها وربما يحل مشاكل أخرى قد لا يدركها العميل.

II-5-2 استيعاب سلوك العمـــيل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في رغبة الأفراد لشراء السلع والخدمات، ومن هذه العوامل ما هو خارجي كالقيم والمبادئ التي يستمدها الفرد من الثقافة التي تحدد له ما يصح أن يقوم به وما ينبغي أن يتحلى به ويرغب فيه، وعوامل مؤثرة أخرى تكون داخلية وهي دوافع ورغبات داخل الإنسان لا بد من إشباعها بغض النظر عن مدى توافقها مع المجتمع.

II-5-2-1 استيعاب العــوامل الخارجية المؤثرة على العملاء:

في هذا السياق سنلقي الضوء على لفظين، أولها التقاليد وهي التي تتمحور في قواعد السلوك التي تظهر في جماعات ما لتحدد السلوكيات المقبولة في محيط اجتماعي معين. أما اللفظ الثاني فهو القيم وهي عبارة عن الاعتقادات المعتنقة بشدة و الخاصة بأفراد الجماعة، فالقيم هي الموجه والمحرك للتقاليد، إذ من غير الممكن تواجد تقليد غير متناغم مع قيم واضعي هذه التقاليد.

ومن هذا المنطلق يمكن التركيز على العوامل الخارجية المؤثرة على العملاء و تتمثل فيما يأتي:[1]

أولا: ثقــافة العمــيل:

تمثل الثقافة مجموعة القيم والاتجاهات والاعتقادات والأفكار والرموز التي تكون بمثابة وسائل مقبولة لأفراد جماعة معينة، فالأفراد ينتمون إلى أكثر من جماعة ثقافية واحدة، سواء كانت دينية، أم اقتصادية، أم جغرافية أم عرقية...الخ، حيث تؤثر هذه الجماعات على رغباتنا وأفكارنا.

ثانيا: الطبقة الاجتماعية:

تعتبر الطبقية في بعض الدول حاجزا صارما ومنيعا يفصل بين أصناف مختلفة من الأفراد. لكن الأفراد ليس لديهم إمكانية التحرك الاجتماعي لأعلى ولأسفل من خلال اختياراتهم وتطلعاتهم وطموحهم، فيميل الأفراد إلى التطلع إلى طبقات اجتماعية أعلى كما يميلون إلى الحصول على الامتيازات والمزايا التي يتمتع بها أصحاب هذه الطبقة. ومن إحدى هذه الطرق لتحقيق ذلك ما يتجسد في تقليد عمليات التراكم التي يقوم بها أصحاب هذه الطبقة، وهذا الأمر يمكن أن تستغله إحدى الشركات من خلال طرح المنتجات أو خدمات من شأنها أن تنمي الشعور بالحصول على الامتيازات لدى العميل، وهذا ما يضيف قيمة معتبرة للمخرجات للشركة.

ثالثا: الجماعات المرجعية:

تشكل الجماعات المحيطة بالأفراد والتي لها تأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم (الأسرة، الأصدقاء، زملاء العمل) جماعات مرجعية خاصة، أما الآخرون فهم ليسوا على نفس الدرجة من الخصوصية ولكنهم على نفس درجة التأثر، (مثل المذهب الديني).

كما أن عمليات الشراء لا يقصد بها دوما إشباع رغبات الأفراد بل قد تؤثر على آراء الآخرين أو لتتأثر بآراء الآخرين. فإذا تعلق الأمر بالمنتجات الخاصة أي المنتجات التي لا يراها الناس والموجهة وللاستخدام الشخصي فيكون اختيار الأفراد لهذه المنتجات على أساس خصائص أدائها. أما إذا ما تعلق

---
[1] نفس المرجع، ص 108-109.

الأمر بالمنتجات العامة (مثل السيارات، الملابس)، والتي تبرز ثقافة الأفراد وطبقتهم الاجتماعية ففي هذه الحالة يكون تأثير الجماعات المرجعية كبيرا.

رابعا: الأســـــرة:

كل فرد ينتمي إلى أسرة ويعيش في كنفها وتمارس تأثيرها عليه وتوجه سلوكه في الشراء كما أن لكل أسرة، دورة الحياة التي تؤثر في تغير قيم وعادات الأفراد الذين ينتمون إليها، وأفراد الأسرة ينتقلون من اعتماد قائم على الأسرة إلى الاستقلالية، ثم مجهود تعاوني، وأخيرا الاعتماد مرة أخرى على الأسرة، وهنا يتعين على الشركة استيعاب الأمر والمراحل العمرية لعملائها، حتى تتمكن من تقديم منتج يلبي حاجاتهم الناتجة على مرحلة عمرية معينة ومواقف أسرهم.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من الثقافة والطبقة الاجتماعية عوامل خارجية تؤثر على جماعات كبيرة ضمن المجتمع، أما العوامل الخارجية الأخرى (كالجماعات المرجحة والأسرة) فإن تأثيرها يحدث على نطاق شخصي.

II-5-2-2 استيعاب العوامل الداخلية المؤثرة على العملاء :

عندما يشعر العميل بحاجة إلى شيئا ما، لحل مشكلة ما و بعد بحث و إدراك وتقييم؛ يتم العثور على منتج واحد ضمن منتجات عدة لإشباع الحاجة الأصلية. وعليه يقوم بعملية الشراء. و لا تنتهي العملية إلا أن يستعمل المنتج ويجده يشبع الحاجة لديه وعلى هذا الأساس نخلص إلى أن الدافع للشراء وخيال العميل هما عاملان داخليان لهما بالغ التأثير على سلوك العميل ويجدر بالشركة استيعاب هذين العاملين.

أولا: الدافـــع للشـــراء:

قد يبدو تعريف الدافع للشراء أمرا صعبا، لكنه يتكون من جزأين وهما اتجاه الرغبات وشدتها. ويتعين على إدارة التسويق والشركة التحكم في هذين الجزأين وأن تجعلهما يتجهان نحو نشاطات الشركة. ففي البداية يقتضي الأمر أن تجعل هذه الرغبة تتجه إلى منتجات الشركة وليس إلى منتجات الشركات المنافسة، وفي المرحلة الموالية يجب العمل على إثارة هذه الرغبة من خلال الاستعانة بأساليب الدعاية والإعلان.[1]

[1] د. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص110.

ثانيا: خيـــال العمـــيل:

إن الشركة التي تتمكن من استيعاب خيال العميل بشكل جيد تضمن إنجاز أعمالها على أحسن ما يكون وهناك ثلاث مراحل لإتقان هذه العملية و هي:[1]

1- الوصف: ففي البداية يجب التعرف على العميل المستهدف الذي تعرض له السلعة، فعلى الشركة أن تصف السوق الذي تخطط لخدمته بطرح التساؤلات الآتية: من سيقوم بالشراء؟ متى؟ كيف؟ أين يتم الشراء؟ كم مرة؟ كيف يدرك العميل هرم القيمة أثناء سعيه وراء حلول لمشاكله؟

2- الاستيعاب: بالإضافة إلى ما سيتم تحصيله من معلومات في المرحلة الأولى فإنه يجب على الشركة التوجه مع آراء ومشاعر العميل، ويجب على الشركة الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا ينبغي أن يشتري شخص ما منتج هذه الشركة؟ و ما العوامل التي تؤثر على عملية الشراء؟

3- التنبؤ: عندما تتمكن الشركة من وصف العميل بدقة، فإنها تبدأ بالتعرف على ما يدور بخياله، وتظهر بعد ذلك أفكار لإجراء التحديث المناسب في المنتج أو الخدمة، ومن ثم استحداث أساليب لخدمة العميل و إرضائه.

إن استيعاب الشركة للعوامل الداخلية يساعدها في الرد على أي تساؤلات تـــثيرها العوامل الداخلية في نفس العميل وبالتالي تتفوق الشركة على العميل بعرضها لمنتجاتها تكون مرغوبة وتتوافق مع متطلباته وتوقعاته، بل يمكن أن تتجاوزها.

II-5-3 مقارنة بين السلوك الشرائي للخدمات والسلوك الشرائي للسلع:

هناك بعض الفروق بين شراء الخدمات والسلع، فالمنتج المادي كالسيارة في المعارض مثلا قد تكون قوى محفزة للشراء لكن الخدمة لا يمكن عرضها بهذه الصورة ولا يمكن رؤيتها، وبذلك فإن مسوقي الخدمات لا تتوفر لديهم هذه الفرصة وبدلا من ذلك يعتمدون على الوصف الشفهي. و في مرحلة اتخاذ القرار، فإن مشتري الخدمة يبدو أكثر اعتمادا على معلومات الكلمة المنقولة، من مشتري السلعة الذي تتوفر لديه فرصة تجربة المنتج قبل شرائه. وبالتالي لديه دليل ملموس يستطيع التأكد منه قبل الشراء.

إن الفروقات تصبح أكثر جلاء في الخطوتين الأخيرتين من مرحلة الشراء، ففي قطاع السلع المادية غالبا ما تكون عملية تنفيذ الشراء منفصلة ضمنيا عن عملية التقييم إلى ما بعد الشراء، ولكن في

[1] سارة وايت، مرجع سابق، ص 111-113.

الواقع أن الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، أي أن مشترى الخدمات يشترون الخدمات ويقيموها في لحظة إنتاجها.[1]

II-5-4 تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل:

يتوجب على الشركة العمل على إشباع رغبات العمال وإعطائهم ما يريدون، وقتما يريدون، شريطة ألا يتعارض ذلك مع ربحية الشركة في الأجل البعيد. كما أن ارتفاع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات العملاء يترجم إلى ارتفاع مستوى الولاء لمنتجات الشركة وعلامتها التجارية، وبالتالي تتمكن الشركة بناء على تحقيق ذلك الولاء أن تفرض أسعارا عالية لمنتجاقا، أو أن تزيد في حجم مبيعاقا من السلع أو الخدمات .وفي مجمل القول، إن الشركة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات عملائها سوف تستحوذ على المزايا التنافسية.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة مقابل لما يدفعونه من نقود، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج بالشركة، مع وجوب توافق جودة منتجاقا مع هذا الهدف. هذا بالإضافة إلى أن إعطاء العملاء ما يريدونه قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات خصائص جديدة. بمعنى آخر، يعتبر تحقيق كل من الكفاءة، الجودة والتحديث بمستوى متفوق، جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. و هناك شرطان أساسيان لتحقيق هذه الأهداف؛ الأول يتجسد في التركيز على عملاء الشركة واحتياجاقم والثاني يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

II-5-4-1 التركيز على العميل:

لا تتمكن الشركة من الاستجابة إلى احتياجات عملائها، إلا إذا تمكنت من تحديد هذه الاحتياجات بدقة. وعليه يجب تجسيد المرحلة الأولى في بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل، التي يتم إنجازها من خلال تحفيز كل أعضاء فريق العمل في الشركة للتركيز على العميل. ومن أهم الطرق التي تضمن ذلك هي قيام القيادة بمسؤولياقا في هذا الصدد وتشكيل اتجاهات الموظف، فضلا على استخدام آليات لجذب العملاء للشركة.

أولا: القيـــــادة:

يبدأ التركيز على العميل عند قمة المنظمة، ويتطلب بناء الالتزامات اتجاه تحقيق الاستجابة المتفوقة إحداث تغييرات في الاتجاهات داخل الشركة، الأمر الذي لا تنجزه إلا قيادة قوية، وتعتبر رسالة الشركة

---

[1] د. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص103.

التي تعطي الأولوية لخدمة العميل، إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يخص عملية التركيز المرغوبة. أما الطريق الآخر فيتمثل في إجراءات وقرارات الإدارة العليا بهذا الشأن.[1]

ثانيا: اتجـــاهـــات المـــوظف:

إن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض وبقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة، فإن قبول مثل هذا الواقع يفرض على الشركة الاقتناع بأن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب منها أن تحث وتدفع كل موظفيها على النظر إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم ولا يجب أن تكتفي القيادة بذلك فقط لتحقيق هدفها، بل يجب أن تسهر على أن يتلقى موظفوها تدريبا على عملية التركيز على العميل، مهما كانت تبعيتهم، لقسم التسويق أو الإنتاج أو البحث والتطور.والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء.[2] ولاشك أن ذلك يساهم بطريقة أفضل في التعرف على طرق ووسائل لتحسين مستوى خبرة العميل اتجاه الشركة. ولدعم هذا الاتجاه فإنه يتعين على قيادة الشركة أن تربط مستوى الاستجابة لحاجات العميل، ومدى قدرة الموظف على التنبؤ بسلوكه المستقبلي، بنظام الحوافز والمكافآت.[3]

ثالثا: جذب العمـــلاء إلى الشركة:

يعتبر التعرف على العميل من أهم المفاتيح لتحقيق الاستجابة المتفوقة، إلا أن هذا لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج العملاء في التفكير، ولكن ينبغي الاستماع والانتباه الجيد إلى ما يقوله العميل. إذ أن الإنصات الجيد يعطي للشركة صورة متكاملة من خلال المعلومات المرتدة عن العميل. فيمكن تصور الخدمة التي يطمح إليها وكذا الجودة المدركة لديه وبالتالي يمكن تحديد الطريقة والوسائل اللازمة لاستهداف هذا العميل.[4]

وفي بعض الأحيان قد لا يتضمن الأمر جذب العملاء أنفسهم إلى الشركة، إلى أنه يعني الاستعانة بآراء العملاء من خلال التماس المعلومات المرتدة منهم فيما يخص السلع وخدمات الشركة، ومن خلال بناء شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتدة للوظائف المناسبة.

---

[1] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص23-30.

[2] شارلز هل جاريث جونز، مرجع سابق ،ص289.

[3] د. عادل زايد، مرجع سابق، ص38.

[4] Tom Peters et Robert Waterman, Le Prix De L'Excellence, les 8 leviers de la performance, Ed: DUNOD, Paris, 1999, P170.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من القواعد تساعد على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، ومن هذه القواعد:[1]

1- تقييم اتجاهات ومشاعر العملاء نحو الشركة لضمان الولاء؛

2- المحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها، حيث أن تكلفة اكتساب عميل جديد غالبا ما تكون أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وهنا يتوجب على الشركة إجراء مقارنة بين تكلفة العملاء المفقودين والربح العائد من اكتساب عملاء جدد؛

3- يجب على الشركة أن لا تفقد الأمل في عودة العملاء إليها، والعمل على ذلك من خلال تشخيص أسباب تحول العملاء إلى منافسين آخرين، وإزالة هذه الأسباب؛

4- يجب أن توفر الشركة المسار الذي يضمن أن يصل صوت العميل إلى متخذ القرار بلا تحريف، وذلك من خلال تفعيل الآليات والتكنولوجيات الحديثة؛

5- تبني مفهوم إدارة كبار العملاء، باعتبار أنهم يحققون الربح الأكبر للشركة. ويستوجب الأمر تصميم برامج خاصة للحفاظ على قاعدة كبار العملاء وتنميتها .

II-5-4-2 إشباع حاجات العملاء:

وتأتي المرحلة الثانية لتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل، عقب إنجاز عملية التركيز على العميل بشكل جيد، ويتم خلال هذه المرحلة إشباع حاجات العميل التي تم تحديدها والتعرف عليها في المرحلة السابقة. والجدير بالذكر أن كل من الكفاءة والجودة والتحديث هي بمثابة عوامل هامة ومساعدة في إشباع حاجات العملاء، لكن يمكن أيضا تحقيق قدر أعلى من الإشباع، في حالة ما إذا قامت الشركات بتصميم منتجاتها وفق طلب العميل قدر الإمكان وفي الوقت اللازم.

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات الوظيفية التي تدعم كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، ودور هذه العناصر في خلق القيمة، في الجدول الموالي:

[1] نفس المرجع، ص 66-67.

جدول رقم: (II-2) الأدوار الأسَاسية لمختلف وظائف خلق القيمة في تحقيق التفوق في كل من الكفاءة، والجودة، والتحديث والاستجابة للعميل.

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 263، 268، 288، 295. بتصرف

وظيفة خلق القيمة	الكفاءة المتفوقة	إدارة الجودة الشاملة	التحديث المتفوق	الاستجابة المتفوقة للعميل
	– الأدوار الأساسية			
البنية التحتية(القيادة)	1- توفير التزام الشركة على نطاق واسع نحو الكفاءة . 2- تسهيل التعاون بين الوظائف .	1- توفير القيادة والالتزام نحو الجودة . 2- البحث عن طرق لقياس الجودة 3- وضع الأهداف وخلق الحوافز . 4- التماس المعلومات من الموظفين 5- تشجيع التعاون بين الوظائف .	1- إدارة المشروع ككل وإدارة وظيفة البحث والتطوير . 2- العمل على تسهيل التعاون بين الوظائف المتداخلة .	1- بناء الالتزام للشركة الواسع نحو الاستجابة للعميل من خلال القيادة بالمثل .
الإنتاج	1- تبني اقتصاديات الحجم وآثار التعلم 2- تطبيق نظام التصنيع المرن.	1- تقليص الدورة الإنتاجية. 2- تتبع ومعالجة العيوب عند مصدرها .	1- التعاون مع وظيفة البحث والتطوير في تصميم المنتجات السهلة التصنيع. 2- العمل مع وظيفة البحث والتطوير لتنمية وتطوير عملية التحديث .	1- تطبيق نظام التصنع المرن لإحداث التوافق مع حاجات العملاء . 2- تحقيق الاستجابة السريعة من خلال نظام التصنع المرن .
التسويق	1- تبني مفهوم التسويق النشيط و اللحاق بمنحنى الخبرة . 2- تقليص معدلات تحول العملاء ببناء الولاء للعلامة .	1- التركيز على العميل . 2- توفير التغذية العكسية من العميل عن الجودة .	1- توفير المعلومات التسويقية لوظيفة البحث والتطوير والعمل مع وظيفة البحث والتطوير لتنمية منتجات جديدة.	1- التعرف على العميل 2- توصيل نتائج التغذية العكسية مع العميل الى الوظائف الملائمة .
إدارة المواد	1- تطبيق نظام للتوريد في الوقت المحدد .	1- الاختيار العقلاني للموردين . 2- تشجيع الموردين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة . 3- تتبع العيوب والبحث عن جذورها عند الموردين .	ليس هناك مسؤولية أساسية	1- تطوير الأنظمة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبيات غير المتوقعة نظام .
البحث والتطوير	1- تصميم منتج سهل التصنيع . 2- التطلع دائما للتحديث .	1- تصميم المنتج بحيث تسهل عملية تصنيعه.	1- تطوير عمليات ومنتجات جديدة. 2- التعاون مع الوظائف الأخرى وبشكل خاص مع التسويق والإنتاج على عملية التطوير .	1-جذب العميل داخل علية تطوير المنتج
الموارد البشرية	1- استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات 2- تطبيق نظام فرق الإدارة الذاتية . 3- استخدام مفهوم الأجر مقابل .	1- وضع برامج التدريب على نظام إدارة الجودة الشاملة . 2- تنظيم العاملين داخل فرق أو حلقات الجودة.	1- استخدام أو استئجار العملاء والمهندسين المهرة	1- تطوير البرامج التدريبية والتي تجعل الموظفين يفكرون كأنهم العملاء أنفسهم.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يتضح لنا أن امتلاك الشركة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات في نظر العملاء.

ويمكن اعتبار العناصر الأربعة بمثابة الإطار التفسيري لجميع أنواع المزايا التنافسية التي تمنح للشركة قدرة على استحداث قيمة. سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو البعض منها أو جميعها، وهذه الأخيرة تعد من أحسن الوضعيات لبناء مزايا تنافسية راسخة ومستمرة.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة وتحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به، في الفصلين السابقين ، نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة الشركة في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تتركز على أسس متينة، تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الإستمرارية والبقاء ونظرا لأن موضوع البحث يتميز بالتعقيد الشديد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب مختلفة في الشركة، وذلك بتماشى مع ما تم تناوله في الجانب النظري.

وبهدف القيام بهذا التشخيص اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومـــات اللازمـــة ثم تحليلها، وتتلخص هذه المصادر في:

- اجراء مقابلة شخصية مع مدير التسويق لشركة موبيليس ، ومع مديرة الوكالة التجارية لمناقشـــة النقاط والجوانب المرتبطة بالموضوع.
- تحليل المعلومات المنشودة من قبل الشركة وأخبارها وتصريحات مسؤوليها، الواردة في موقعها على شبكة الإنترنت.
- استغلال تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات ، خاصة التقرير المتعلق بالإستبيان الشامل الـــذي اجرته سنة 2006 يشكل استمارة موجهة الى عينة تشمل 700 من مشتركي الهاتف النقال لدى شركتي "جيزي" و "موبيليس" .
- دراسات سابقة "مذكرات ماجستير" في مواضيع متقاربة في نفس الشركة.

III-1 التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy ونجمة Nedjma. وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

III-1-1 التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائرAlgérietelecom :

III-1-1-1 نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، أهدافها وتوسعها:

أولا: نشأة المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 3/2000 المؤرخ في 05أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 02/156 المؤرخ في 09 ماي 2002 والفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد[1].

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة. ومن هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

ثانيا: رسالة وأهداف المؤسسة:

1. رسالة المؤسسة: يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في[2]:

---

[1] الملحق رقم 02.

[2] الموقع الإلكتروني للشركةwww.mobilis.dz

– التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... ؛

– تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات ؛

– تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة.

2. أهداف المؤسسة:

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

– تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية ؛

– الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛

– تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

ثالثا: توسع المؤسسة:

1. برنامج تطوير شبكة الاتصال عن بعد 2004-2008:

إن مجموع الاستثمارات في هذا المجال لدى شركة اتصالات الجزائر يقدر بـ: 203976 مليون دينار، أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي[1]، هذه الاستثمارات ستشمل كل تجزئات النشاطات للمؤسسة. وتستخدم هذه الأخيرة شبكة وطنية للتحويل الرقمي بـ23457 كلم، كما أن لديها توسعا في نوعية الشبكات المستخدمة .

2. بعض الإحصائيات المتعلقة بتطور خدمات الهاتف:

إن تطور معدل التغطية يعد بطيئا خاصة في الفترة 1997-2001، إلا أن معدل النمو قد ارتفع من 4.79% سنة 2001 إلى 7.38% في شهر سبتمبر من سنة2004. وهو ما يفسر من خلال أن معدل النمو قد ارتفع من 4.79% سنة 2001 إلى 6.10% سنة 2002، 6.9% سنة 2003 و7.38% سنة 2004 [2].

III-1-1-2 الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر:

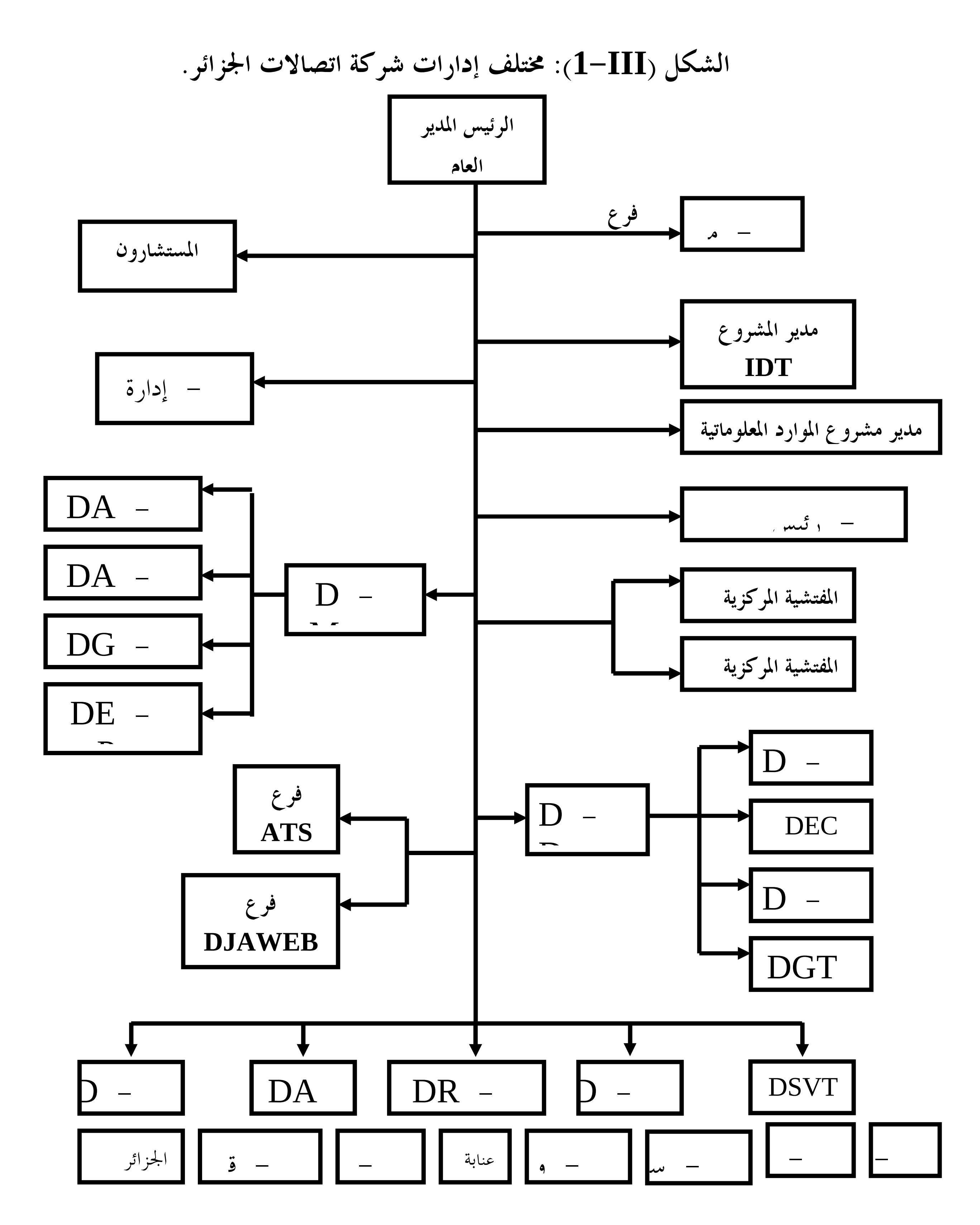
تتوزع شركة اتصالات الجزائر على عدة فروع في العديد من ولايات الوطن، كما أنها قامت بتحديث هياكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، إذ أصبح بمثابة شركة مستقلة، ويوضح الشكل (III-1) مختلف إدارات الشركة.

---

[1] www.algerietelecom.dz الموقع الإلكتروني للشركة

[2] نفس المرجع.

الشكل (III-1): مختلف إدارات شركة اتصالات الجزائر.



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

III-1-2 التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقـــال هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحـــديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI، ATS، DJAWEB.

III-1-2-1 نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالهـــا بمائـــة مليـــون دينـــار جزائري:(100000000دج)، وهو مقسم على 1000سهم قيمة السهم الواحد 100000دج، وقد قـــدر عدد عمالها بتاريخ 31جانفي 2005بـــ: 600 عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت مـــن ســـنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة[1].

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي[2]:

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسســـة وهـــي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشريـــــــة العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات. كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.
- تحتوى المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

III-1-2-2 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال:

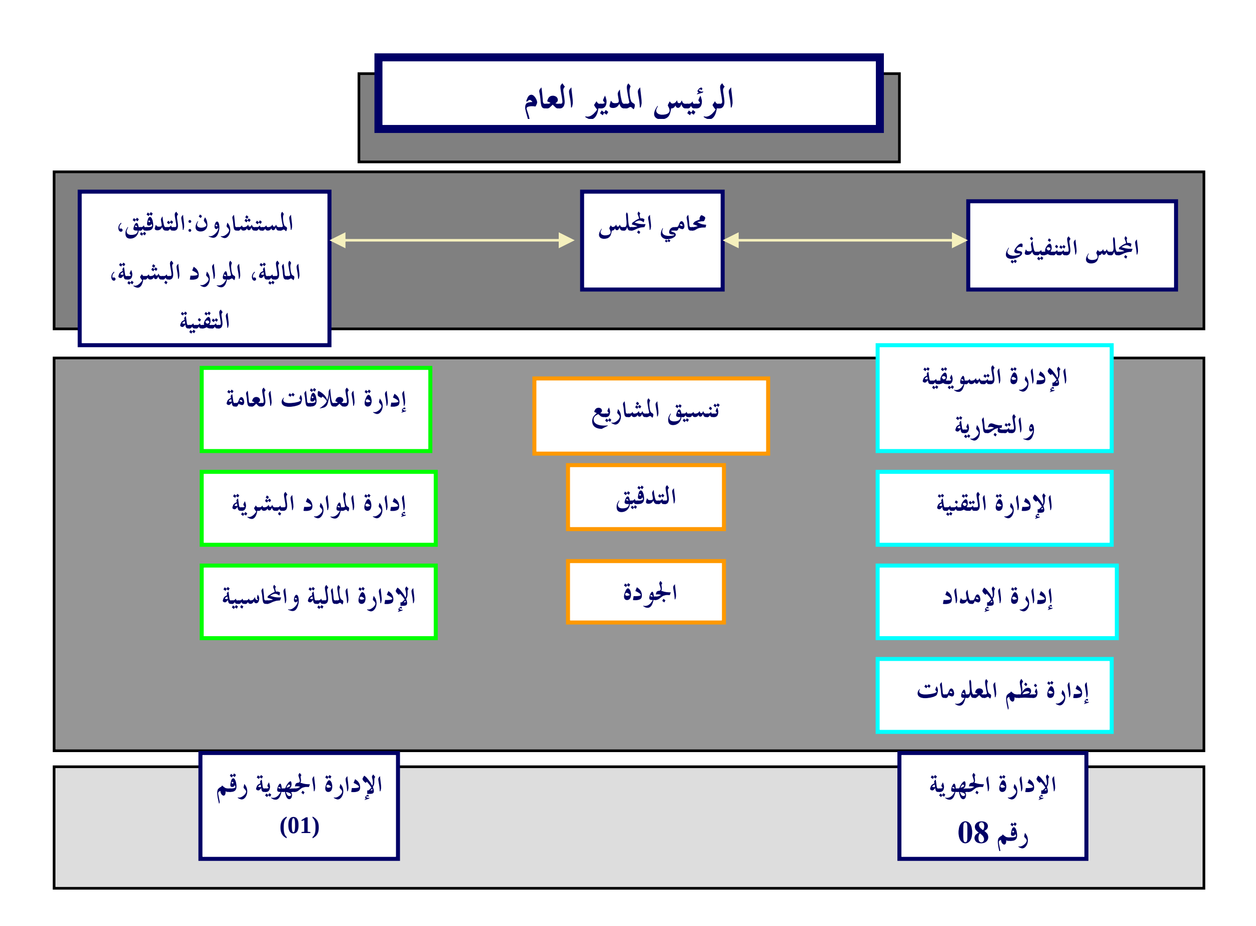
يوضح الشكل (III-2)الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للهاتف النقال.

---

[1] الملحق رقم 06.

[2] www.mobilis.dz الموقع الإلكتروني للشركة

الشكل (III-2): الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للهاتف النقال



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي يلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات وهي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها، وذلك باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية إضافة إلى ترقية العلاقات بين الأفراد وترسيخ ثقافة اتصالية تمكن من التدفق الإيجابي للمعلومات بين مختلف المستويات. كما نلاحظ أن الهيكل التنظيم للشركة ينقسم الى ثلاث مستويات هي : المستوى القيادي و المستوى الوظيفي أو التشغيلي ، والمستوى الجهوي والذي يشمل 08 مديريات .

III-1-2-3 طموحات الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية[1]:

- الاسترجاع السريع لحصتها السوقية.

[1] الملحق رقم 06.

- تطوير الخبرة والأداء.
- ترقية الابتكار.
- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات).
- الزيادة في نسبتي الأرباح والنمو.
- المشاركة في التنمية الوطنية.

III-1-2-4 قيم الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

إن للشركة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

- العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو.
- حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته.
- التضامن.
- الجودة.
- روح الفريق.
- النزاهة والشفافية.
- احترام العهود والوفاء بها.
- الأخلاق الحميدة.
- الابتكار والامتياز.
- إتقان العمل.
- الجدارة والاستحقاق.
- الشرف.

III-1-2-5 أهداف الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، منها[2]:

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر 95% على الأقل من التراب الوطني.
- توسيع قاعدة الزبائن لتصل إلى: 6500000 سنة 2008.

---

[1] الملحق رقم 06.

[2] نفس المرجع .

- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية: -عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون وعون صيانة لكـــل 15 موقع تغطية.

- تحقيق هامش ربح مقدر بـــ: - الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال.

- الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال.

- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000

III-1-2-6 منتوجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعرض الشركة الجزائرية للهاتف النقال خمس منتوجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وهذه المنتوجات هي[1]:

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.
- العرض الجزافي.
- العرض Résidentiel.
- العرض +Mobi (GPRS -MMS).

III-1-2-7 موزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعتمد الشركة في توزيع منتوجاتها على عدة وكالات هي[2]:

- جميع الوكالات التجارية Actel.
- Algérika.
- Anep Messageries.
- Assilou.com.
- Gts phone.

وتحتوي الشركة على أكثر من 5000 نقطة بيع على مستوى التراب الوطني.

III-1-2-8 تسهيلات الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعرض الشركة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق، منها ما يلي[3]:

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت.

---

[1] الملحق رقم 04.

[2] الملحق رقم 06.

[3] www.mobilis.dz الموقع الإلكتروني للشركة

- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال.
- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانا.
- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها.
- إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية.
- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى.
- إمكانية إجراء المكالمات الثنائية.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها[1]:

- فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية.
- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن.
- اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
- التحسين المستمر لمنتوجاتها، خدماتها وتكنولوجيتها.
- بناء شبكة تتميز بالجودة العالية.
- نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن.
- إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة.
- الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

III-1-2-9 إستراتيجية الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي[2]:

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية؛
- تطوير الخبرة وحسن الأداء ؛
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، والسعر، والخدمات)؛
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع؛
- الإسهام في التنمية والوطنية؛
- تصميم عروض جديدة؛
- ابتكار منتجات جديدة؛

---

[1] الملحق رقم 06.

[2] نفس المرجع .

- رفع عدد محلات "موبيليس" للتقرب اكثر من الزبون؛
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وأدوات جديدة منها:
  - التسويق الجغرافي؛
  - اليقظة والتطلع للمستقبل؛
  - الاتصال؛
  - التدقيق والجودة؛
  - تطوير الموارد البشرية؛

III-2 تشخيص شامل لشركة MOBILIS:

في هذا السياق سنقوم بمحاولة تشخيص المحيط الخارجي لشركة موبيليس ، ثم تشخيص الشـــركة من الجوانب الداخلية التي تخدم الموضوع.

III-2-1 تشخيص المحيط الخارجي للشركة:

III-2-1-1 الظروف التاريخية والقانونية:

إن الظروف والتداعيات التاريخية التي نشأت في خضمها شركة "موبيليس" ، والتي سبق وأن تطرقنا إليها سابقا، كان لها دور هام في صياغة إستراتيجية الشركة ، وبسبب الفراغ القانوني الذي ساد منـــذ فتح القطاع سنة 2000 ، حيث لم تدخل شركة "موبيليس" السوق فعليا إلا في شهر أوت سنة 2004، وبتأخر دام سنتين من دخول أكبر المنافسين، شركة جيزي، والتي تحصلت علـــى الرخصـــة في 2001 وكونت قاعدة هامة من العملاء ، كما سمح لها الموقع الاحتكاري خلال السنوات الفارطة من تغطيـــة تكاليفها الثابتة، وهذا ما شكل عدة عراقيل وتدعيات أمام دخول شركة موبيليس سوق الهاتف النقال ، وما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث للهاتف النقال في أوت 2004 وهم مجمع "الوطنية للاتصالات" الأمر الذي تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذه السوق .[1]

ورغم هذه الصعوبات والتحديات فقد تمكنت الشركة من تحقيق قاعدة زبائن بمليون مشترك ســـنة 2004 إلا أن هذه الأرقام ،حسب تصريح الرئيس المدير العام للشركة، "وان كانت مفخرة لنـــا إلا أن

---

[1] حطاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون و وفائه، إدارة العلاقة بالزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: أدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص 104.

زبائننا ليسوا مجرد أرقام محاسبة للدعاية ، أنها تمثل التزاما لنا وعمالا دؤويا من أجل تحقيق رضا هـــؤلاء وكسب وفائهم من خلال المنتوجات الابتكارية والخدمات التي تقدمها للشركة"[1] .

وعليه فان إستراتيجية شركة "موبيليس" تتركز على الأسس التالية: [2]

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية؛
- تطوير الخبرة وحسن الأداء ؛
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات)؛
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع ؛
- الإسهام في التنمية والوطنية ؛
- تصميم عروض جديدة؛
- ابتكار منتجات جديدة؛
- رفع عدد محلات "موبيليس" للتقرب أكثر من الزبون ؛
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وإدارات جديدة منها: [3]
  - التسويق الجغرافي؛
  - اليقظة والتطلع للمستقبل ؛
  - الاتصال؛
  - التدقيق والجودة؛
  - تطوير الموارد البشرية.

III-2-1-2 تطور قطاع الاتصالات في الجزائر:

شهدت الجزائر تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة وبالأخص قطاع الهاتف النقال فقد كان سرعة ظهوره مذهلة للغاية وفاقـــت جميع التوقعات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

---

[1] تصريحات الرئيس المدير العام المنشور على الموقع الإلكتروني للشركة.

[2] الموقع الإلكتروني للشركة WWWMOBILIS.DZ

[3] حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 105

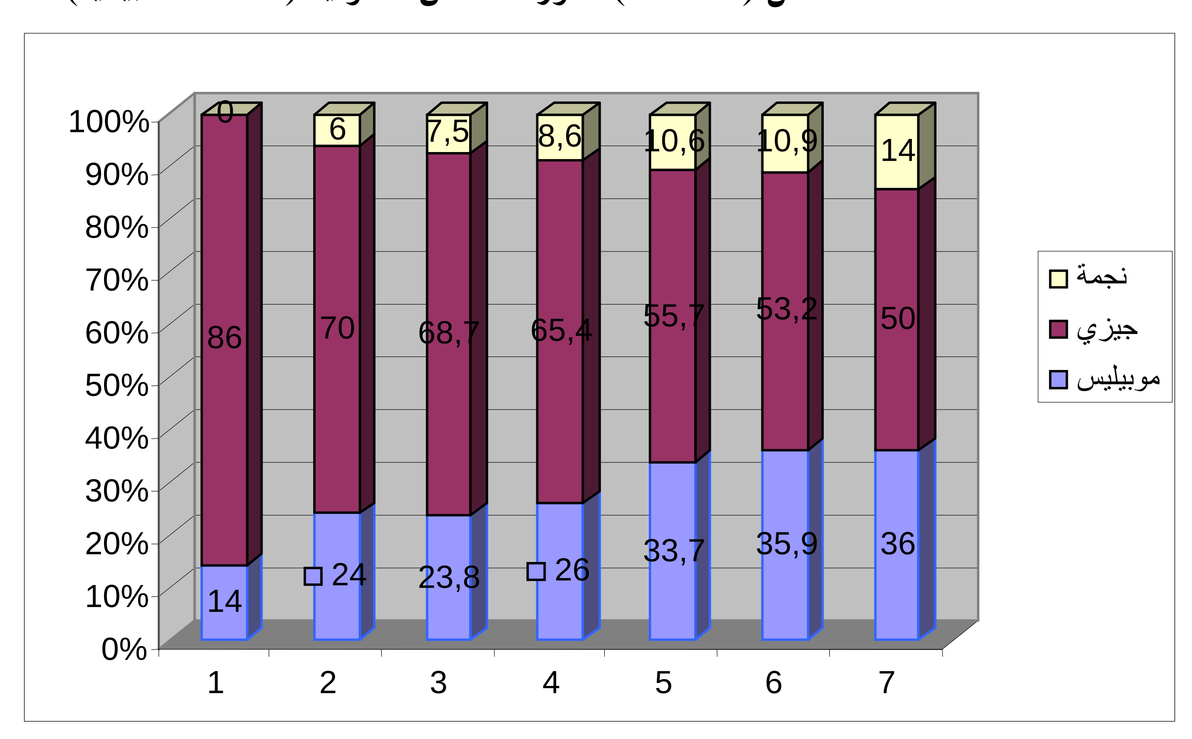
جدول (III –1) تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر(بالمليون).

المتعاملين	موبيليس ATM		جيزي OTA		نجمة WTA		المجموع
	العدد	النسبة المؤوية	العدد	النسبة المؤوية	العدد	النسبة المؤوية	
سبتمبر 2004	0.400	%14	2.444	%86	0	%0	2.844
ديسمبر 2004	1.176	%24	3.418	%70	0.288	%6	4.882
ديسمبر 2005	4.908	%35.9	7.277	%53.2	1.477	%10.9	13.662
ديسمبر 2006	7.476	%36	10.531	%50	2.991	%14	20.998
أكتوبر 2008	7.177	%27	14.492	%54	4.998	%19	26.667

المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

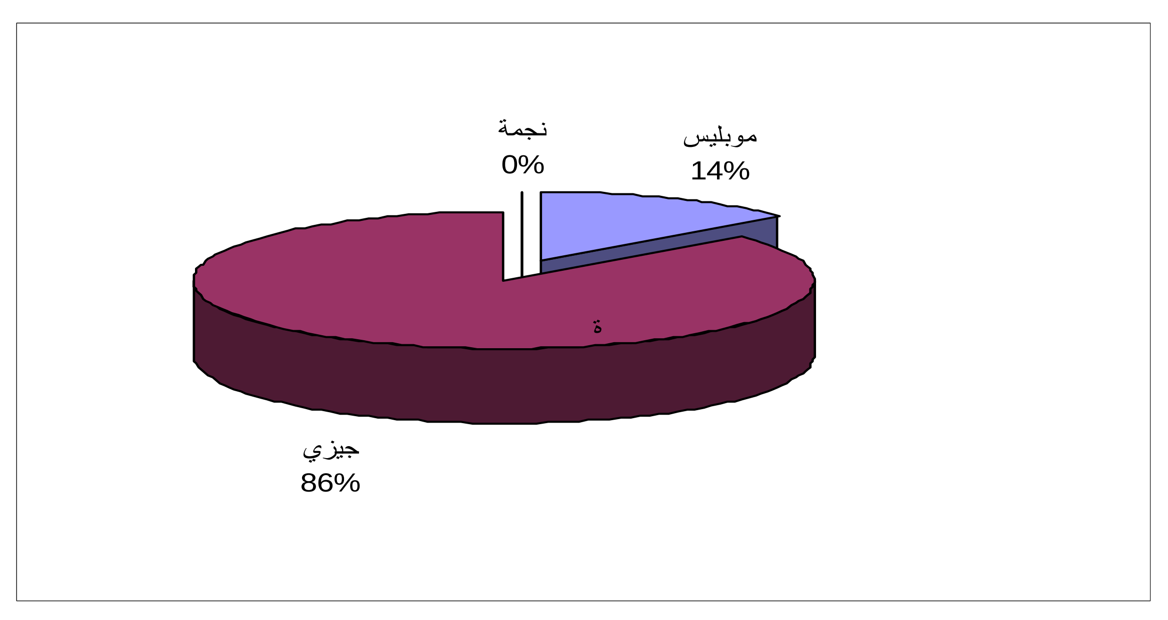
من خلال هذا الجدول يمكن متابعة تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث كما في الأشكال التالي:

الشكل (III –3) تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية)



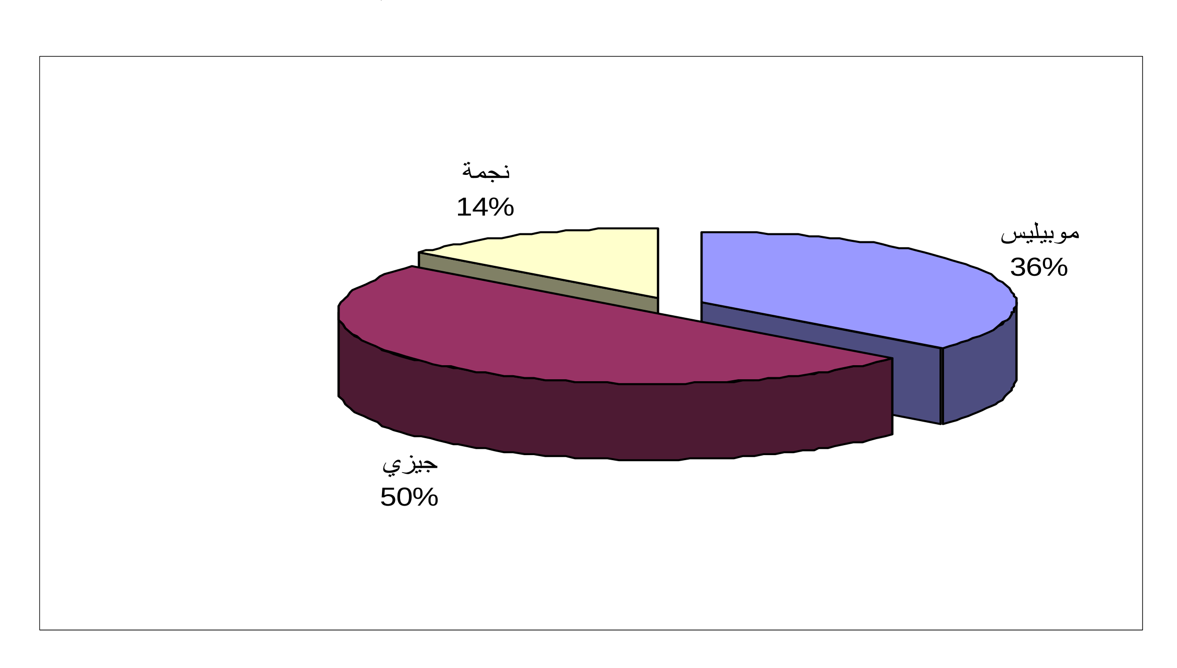
المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم (III -1)

الشكل (III–4) الحصص السوقية في سبتمبر 2004



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم (III -1)

الشكل (III–5) الحصص السوقية في سبتمبر 2006



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم (III -1)

من الجدول (III -1) والأشكال السابقة، نلاحظ بأن الحصص السوقية قد تغيرت ، حيث كانت شركة جيزي ، محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 86 % ، واتصالات الجزائر بنسبة 14 % وذلك في سبتمبر 2004 ، ثم تغير الأوضاع بعد دخول الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة" ، حيث انتزعت هذه

الأخيرة من نسبته 14 % من السوق في أواخر 2006 مقابل 36 % لشركة مـــوبيليس ، في حـــين تراجعت حصة أوراسكوم للاتصالات إلى نصف حجم السوق برغم من أن عدد المشتركين قد ارتفع.[1]

III-2-1-3 أسباب التطور السريع لقطاع الهاتف النقال بالجزائر

يمكن اعتبار سوق الهاتف النقال في الجزائر هيكل سوق مجمع، لأنه يشمل على ثلاثة متعـــاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم ،وتتميز هذه الأخيرة بضغط تنافسي مرتفع، حيث أن كل متنافس يســـعى لزيادة حصته السوقية ، وتكون غالبا اقتطاعات من حصص منافسين الآخرين ، خاصـــة وأن الســـوق قاربت حالة التشبع ، حيث صرحت سلطة ضبط الاتصالات والبريد في أكتوبر 2008 أن حجم السوق قد بلغ 26.6 مليون مشترك[2]، وهذا رقم يقترب من عدد سكان الجزائر.

ويمكن حصر أسباب تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في النقاط التالية:

- اهتمام الدولة بتطوير البنى التحتية ومن بينها الاتصالات ؛
- النمو الذي يشهده الاقتصاد الجزائري ؛
- الانتعاش الذي مس قطاع المحروقات وارتفاع أسعار النفط ،وارتفاع إرادات الدولة ؛
- أهمية قطاع الاتصالات ، حيث يعتبر مكملا للقطاعات الأخرى ؛
- فتح باب أمام الاستثمار الأجنبي ؛
- التطور التكنولوجي المغري والمذهل الذي عرفه الهاتف النقال.

III-2-2 التشخيص الداخلي لشركة MOBILIS:

III-2-2-1 تشخيص عام للهيكل التنظيمي لشركة MOBILIS:

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة، نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاث مســـتويات رئيســـية هي:[3]

أولا: مستوى القيـــــادة :

حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات وصياغة الاستراتجيات العامة للشركة، كما يتولى وضع الإطار القانوني والإجرائي المنظم لكل الأنشطة والوظائف، والمديريات إلى الجهوية الثمانية الموزعـــة على التراب الوطني .

---

[1] الملحق رقم 10.

[2] الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

[3] مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية سطيف.

ثانيا: المســـتوى الوظيـــفي :

ويتضمن الوظائف الأساسية للشركة وهي الوظيفة التسويقية والاتصـــالات، والإدارة التقنيـــة والإمداد، والموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية، المحاسبة، نظـــام معلومـــات. ونشـــير إلى أن السياسات والإستراتيجية التي تضعها القيادة يتم تجسيدها وتنفيذها من خلال مختلف الوظائف عـــن طريق توزيع المهام والأنشطة على حسب الاختصاصات.[1]

ثالثا: المستـــوى الجهـــوي :

ويشمل على ثمان المديريات الجهوية ، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية اكبر قدر ممكن مـــن التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الجهوية، و تضمن التحكم في الأوضـــاع والقرب من الزبون ،كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاســـتراتيجيات المتبعـــة إلى الإدارة العليا ، و تمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض الســـلطة على جزء معين من السوق ، وفي مقابل ذلك ، تكون هذه المديريات مسئولة على نطاقها الجغـــرافي أمام الإدارة العليا. وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتـــالي يمكنها تحديد مكامن الضعف والقصور.

III-2-2-2 تشخيص الأنشطة والقيم المستحدثة:

بالاعتماد على الجانب النظري ونتائج المقابلات الشخصية لإطارات شركة موبيليس نحاول إعادة ترتيب أنشطة الشركة على حسب نموذج سلسلة القيمة لبوتر حتى نتمكن من تحديد الأنشطة المولـــدة القيمة والأنشطة المبددة للقيمة، ونشير إلى عملية وضع نموذج لسلسلة القيمة لشركة خدمية هي مهمـــة معقدة جدا لعدة أسباب منها:

- مهمة تحديد الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة يتولهـــا مجموعـــة مـــن الخـــبراء والاستشاريين مع الاستعانة بإطارات الشركة ؛
- تداخل الوظائف والأنشطة في الشركات الخدمية حيث لا نجد وظيفة الإنتاج مستقلة بـــذاتها بـــل تكون مدمجة مع التسويق والتوزيع ،
- نقص الدراسات والبحوث ونماذج حول سلسلة القيمة في قطاع الاتصالات.

[1] الملحق رقم 03.

أولا: الأنشطـــة الأســـاسيـــة:

ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:[1]

1) **إدارة الإمـــداد:** تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوســـائل اللازمـــة لأداء نشاطها، سواء الوسائل لإتمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية وحتى وسائل النقل.

2) **الإدارة التقنيـــة:** تشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة وكذا هندسة وتطوير الشبكة، أنشـــطة مراقبة الجودة.

3) **إدارة التســـويق:** تشمل أنشطة الإعلان والإشهار، نقاط البيع، البيع والتوزيع المعتمد.

4) **خدمة المشتركين:** تتضمن كل الأنشطة التي تسعى الشركة من خلالها إلى التوجـــه بالعميـــل مـــن الإنصات إلى شكاوى المشتركين، إصلاح الأخطاء، خدمات وإرشادات لكسب رضا العميل.

ثانيا: الأنشـــطة الداعـــمة:

وهي الأنشطة التي تسهل عمل الأنشطة الأساسية ويمكن تصنيفها إلى:

1) **البنية الأساسية لشركة موبيليس:** ويشمل أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبة والقانونية، بالإضافة عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية لشركة ، كالهيكل التنظيمي، والثقافة الســـائدة في الشركة ، فضلا عن نظام الرقابة ونظام التحفيز متبع.

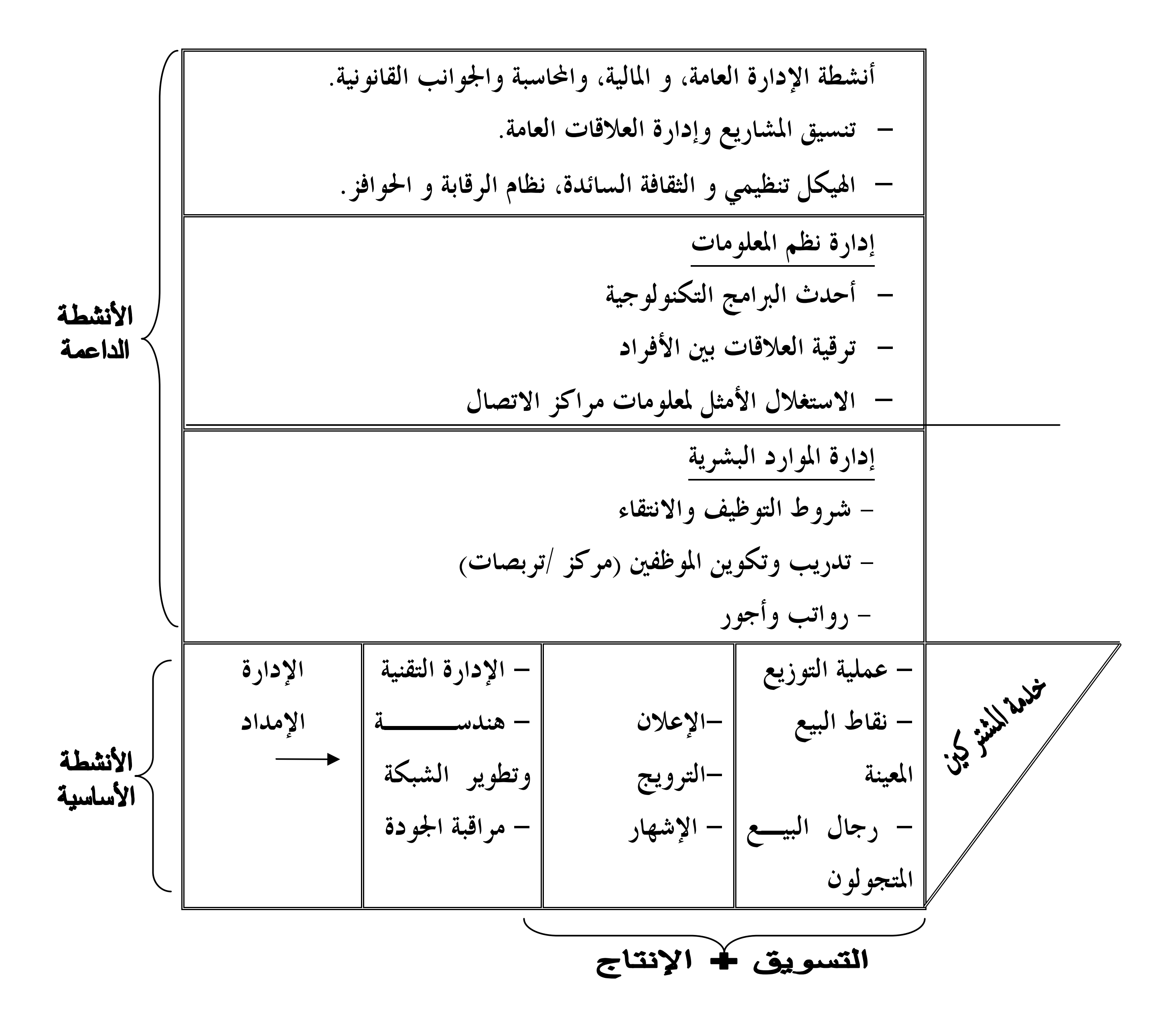
2) **إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في انتقاء الموظفين وكذا تدريبهم من خلال مركز التكوين والتربصات نحو الخارج.

3) **إدارة نظم المعلومات** : وتشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بـــين مختلف الوظائف وإحداث تنسيق بينها ، أنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد واستغلال المعلومـــات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لشركة موبيليس

[1] من إعداد الطالب على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية في الشركة والجانب النظري

الشكل (III-6) نموذج سلسلة القيمة لشركة MOBILIS



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية في الشركة والجانب النظري

III-2-2-3 تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في شركة MOBILIS:

أولا: الكفاءة في شركة MOBILIS:

سبق وأن تعرضنا لمفهوم الكفاءة في الجانب النظري على أنها الاستغلال الأمثل لموارد الشركة ، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف الشركة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظرا لعدة أسباب منها:

– نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات الشركة؛

- عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب؛
- يعتبر جانب الكفاءة من أسرار الشركة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

1. **الإدارة العليا** : تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة ، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. و من بين الإجراءات التي تمكن شركة موبيليس من استغلال مواردها بشكل امثل ما يلي:

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف ؛
- تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية ؛
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما لشركات الاتصالات.

2. **إدارة الموارد البشرية** : إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في الشركة موبيليس والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:

- توظيف الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة، وحتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة ويمثل الأفراد الذين تتراوح ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة 35% وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين.[1]
- اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة موبيليس ، حيث نجد أن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29 % لديهم مستوى ثانوي 5 % لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم .
- اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف. حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و 17 % لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35 % لديهم خبرة أقل من سنتين.[2]
- تدريب الموظفين في شركة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراء التربصات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم.[3]

---

[1] عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 ، ص98.

[2] نفس المرجع، ص 99

[3] مقابلة شخصية مع مديرة الوكالة التجارية لولاية سطيف.

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية .

3. **وظيفة التسويق:** من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية ، نستنتج أن مسؤولية التسويق في شركة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد الشركة هذا رغم انه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق.كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط ، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات ، والإعلان والتوزيع. ونوجز الإجراءات التي اعتمدتها وظيفة التسويق في شركة موبيليس لدعم ولرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

- تتبنى شركة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي)؛[1]
- التركيز على الإعلان و الإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت؛
- التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات؛
- تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات الشركة للعميل في أي مكان في الجزائر؛
- العمل على استرجاع حصتها السوقية ، وهذا لا يتحقق إلا بالحد من تحول المشتركين من منتجات الشركة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي و نجمة وذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشتركين القدامى ، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة.

ثانيا: جودة الخدمة في شركة MOBILIS:

قبل التطرق إلى جودة الخدمة في شركة الهاتف النقال "موبيليس" يتوجب علينا شرح طبيعة الخدمة التي تقدمها الشركة

1. **طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة MOBILIS:** إن شركة موبيليس كأي نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال (الإرسال والاستقبال) ، والذي يأخذ عدة أشكال هي:[2]

---

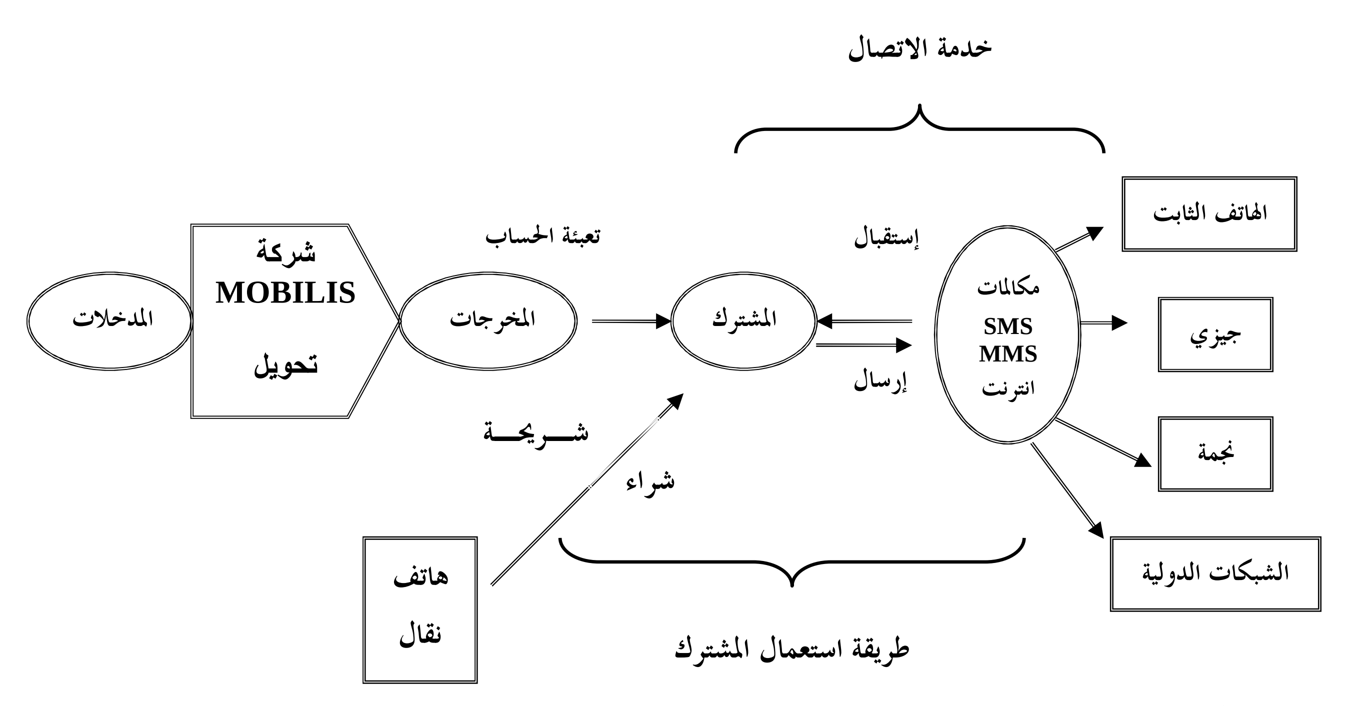
[1] الملحق رقم 07، 08.

[2] الملحق رقم 06.

- مكالمات صوتية؛
- رسائل قصيرة SMS ؛
- رسائل متعدد الوسائط MMS ؛
- الإبحار في شبكة الانترنت GPRS .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (III-7) طبيعة خدمة الاتصال



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل نلاحظ أن العميل يتحصل على شريحة من شركة موبيليس يتضمن رقم هاتف خاص، لكن الأمر يتطلب من العميل اقتناء هاتف نقال لتشغيل الشريحة وحتى يتمكن المشترك مـــن إجراء الاتصال سواء إرسالا أو استقبالا مع طرف آخر قد يكون مشتركا في نفس الشـــبكة أو في شبكات أخرى للهاتف الثابت أو النقال ، وحتى يتمكن المشترك من ضمان استمرارية الاتصال عليه تعبئة رصيده من خلال شراء بطاقات التعبئة المعروضة في السوق ، وتعتبر هذه العملية خدمة مكملة للخدمة الأساسية .

2. **بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال:** من خلال ما سبق ذكره عن طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة "موبيليس" ، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة علـــى الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال ، ونسوقها في النقاط التالية:

- قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصال؛
- قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استعماله؛
- قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على شركة الاتصال التي تزوده بالخدمة.

3. بعض المعايير المعتمدة في شركة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة: من أهم المعايير التي تعتمد عليها شركة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي :[1]

- نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من 95% من التراب الوطني؛
- عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة؛
- نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين؛
- نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

ونلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها شركة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فحسب، وهذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.[2] حيث أن الإدارة العليا للشركة تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات ، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات مع مختلف إطارات الشركة ، أن موظفي الشركة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لديهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة، بل تبقى مجرد شعارات براقة بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي والممارسات اليومية.

ثالثا: التحديث في شركة MOBILIS:

على الرغم من أن شركة "موبيليس" تعتبر عملية التحديث من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها[3] إلا أننا نلاحظ أن الشركة لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة وقد اكتفت الشركة بإسناد مهمة التحديث و تحديد المنتوجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب

---

[1] مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية سطيف.

[2] الملحق رقم 06.

[3] الملحق رقم 04.

التقنية إلى الإدارة التقنية.[1] وهنا يمكننا القول أن شركة موبيلبس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة ، حيث يتطلب الأمر من شركة موبيليس مزيدا من الاهتمام بجانب التحديث.

ومن بين أهم العروض التي استحدثتها شركة موبيليس وتميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتوج نتاج شراكة بين شركة موبيليس وشركة بريد الجزائر ، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية(CCP)، حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق .[2]

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات شركة موبيليس أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والتحديثات التي تقوم بها الشركات المنافسة "جيزي" و "نجمة" لمنتجاتها قد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأ استراتيجيا قاتلا إذا كانت الشركة دائما تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية ، بل على الشركة أن تبادر هي بعروض خاصة بها ، لخلق قيمة معتبرة للشركة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على الشركة أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتوجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للشركة ،لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين[3]

رابعا: الاستجابة لحاجات العملاء في شركة MOBILIS:

وسنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية و الإجرائية والسلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء، والذي سبق أن تطرقنا إليه في الفصل الثاني [4]

1. **التعرف على العميل:** تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ.

---

[1] مقابلة شخصية مع مديرا لتسويق الجهوي لولاية سطيف.

[2] الملحق رقم 07.

[3] حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 100-103

[4] أنظر الفصل الثاني ص 50.

وفيما يخص شركة "موبيليس" ، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملا للتعرف على العميـــل، وكما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء ، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة ، فحسب مدير التسويق لشركة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشتركي الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشترك ، أمـــا فيما يخص مشتركي الدفع المسبق ، في ظل الفوضى التي تميز سوق الهاتف النقال، رغم أن ســـلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتتاب، إلا أن هناك خرق واضح للقوانين من طرف الموزعين ، حيث يلاحظ أن شرائح الدفع المسبق سواء كانت لشركة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين ، فإنها تبـــاع على الأرصفة ، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي ، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال بسبب عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين.[1]

ويمكن القول أن قاعدة البيانات الوحيدة في شركة موبيليس هي تلك التي يمتلكها قسم التقنيات الشبكية ، إلا أنه يغلب عليها الطابع التقني، ولا تصلح للعملية التسويقية فهي تشمل فقـــط أرقـــام الهواتف دون هوية المشتركين، والفائدة التسويقية من هذه القاعدة التقنية في كونها تسمح بمتابعـــة المعلومات المتعلقة بالرصيد، مدة الصلاحية و الكثافة الاتصالية خلال اليوم، وتحديد رقم الأعمـــال. تسمح هذه المعلومات إن تم استغلالها بمساعدة إدارة التسويق على التحكم في التسعير والامتيـــازات والتخفيضات الممنوحة لكل حساب ، وتحديد الفترة الزمنية من اليوم الملائمة للعـــروض الترقويـــة والتخفيضات.

2. تجزئة العمـــلاء: تقوم شركة موبيليس بتجزئة عملائها إلى:[2]

– مشتركي الدفع المسبق: وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق سالفة الذكر ويمثلون نسبة 96% من عملاء الشركة.

– مشتركي الدفع الآجل: ويمثلون نسبة 4% من العملاء وأغلبهم من المؤسسات،[3] ونظرا للـــنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين كما اشرنا ، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئـــة دقيقـــة لعملاء الشركة ، وتقوم الشركة موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة مـــن الأبحـــاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تتضمن إحصائيات حول مشـــتركي

[1] حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص106.

[2] الموقع الالكتروني سلطة الضبط للبريد والمواصلات www.arpt.dz

[3] الملحق رقم 10.

الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس، السن ، الدخل الشهري ، المهنة ، المستوى التعليمي الحالة المدنية ، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشتركين ، مدة ونوع العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعدد من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للشركة وبالتالي طرح العروض الملائمة والتي تلبي حاجات كل صنف من العملاء .[1]

3. **الإصغاء للعميل**: إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن الشركة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص شركة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية مستخدمة للإصغاء إلى العملاء؛ هي مركز الاتصال، والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب.كما يمكن للمشتركين من خلال الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن سواء لطلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح حول الخدمات .

بالإضافة إلى مركز الاتصال تقوم شركة موبيليس باستطلاعات دورية لآراء مشتركيها للوقوف على جوانب الرضا وعدم الرضا على المنتجات والخدمات، ولمتابعة التطورات الحاصلة على مستوى حاجات و متطلبات الزبائن.

4. **إدارة شكاوي المشتركين**: لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة "موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 90% سنة 2007 ، بفضل استمارات الشركة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الشركات.

وحسب تقرير سلطة الضبط سنة 2005، فإن 85% من الزبائن المتصلين بمصلحة خدمة الزبائن يقدمون شكوى بخصوص الفوترة[2] ، وهي نقطة جد مهمة لأنها تمس مصداقية الشركة كلها، وغالبا ما يتهم الزبائن الشركة بأنها تسرق أموالهم وتزور أرصدتهم الهاتفية، وترجع هذه التهم لعدة خلفيات نذكر منها:

---

[1] مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية سطيف.

[2] الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

- تراكم الشعور بعدم الثقة في المؤسسات العمومية، الذي تولد عبر الزمن لدى المواطن الجزائري؛
- إحداث الاحتيال خلال شهر أكتوبر 2005 التي تعرض لها مشتركو الدفع المسبق، عند إقتنـــاءهم لبطاقات تعبئة مستعملة حيث تلقت الشركة "موبيليس" 2900 شكوى بهذا الخصوص؛
- أغلب العملاء ليس لديهم معرفة كافية عن طريقة الفوترة أو نوع التسعيرة المتبعة؛
- سوء التعامل مع شكاوي المشتركين وعدم تحمل المسؤولية في معالجة بعض المشاكل.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن أسلوب معالجة الشكاوي على مستوى الشركة على مســـتوى شركة "موبيليس" تشوبه بعض النقائص ونقاط الضعف تستدعي إعادة النظر فيه لجعله أكثر صـــرامة وفاعلية ، وذلك لأن شكاوي العملاء تشكل فرصة لتحقيق رضا العميل و ولاءه إن أحسنت الشركة معالجتها مهما كلفها الأمر، كما قد تشكل تهديدا لسمعة الشركة إن قابلتها بالإهمال وعـــدم تحمـــل المسؤولية.

1. **خدمة العملاء**: ترتكز خدمة المشتركين في شركة "موبيليس" على النقاط التالية:[1]
- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لشكوى المشتركين؛
- تصميم عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف العملاء؛
- التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها و التكنولوجيا المستعملة؛
- الاستجابة لجميع الشكاوي و في كل الأوقات؛
- التسهيلات في طرق التسديد عن طريق البريد وبطاقات التعبئة؛
- الامتيازات والخدمات المدرجة ضمن الشرائح المختلفة؛[2]
- تقديم عدة خدمات وإشارات على مستوى مركز الاتصال أو على مستوى نقاط البيع ومحـــلات "موبيليس" و وكالاتها التجارية.

6. **متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للشركة**: تقوم إدارة التسويق لشركة "مـــوبيليس" بإعـــداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه ، ومتابعـــة تطور معدل الولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون متيقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبـــة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و "نجمة" لضمان عدم تحول عملاءهـــا عن خدماتها.

---

[1] الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

[2] الملحق رقم 07، 08 .

وقد بينت نتائج تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن أزيد من 55% من المشتركين لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد [1] ، وهذا يعني أن نصف المشتركين أوفياء، لكن هناك تحد مفروض على إدارة التسويق وهو الرفع من معدل الولاء ، خاصة أن هؤلاء المشتركين عبروا عن استعدادهم لتغيير المتعامل في حالة دخول منافس آخر ، وهذا ما حدث بالفعل سنة 2004 عندما تم منح الرخصة الثالثة "للوطنية للاتصالات" والتي دخلت بحملة تسويقية وترويجية مكثفة وبخدمات إبتكارية مغرية ، وهذا من شأنه استقطاب شريحة واسعة من عملاء المنافسين وتخفيض درجة ولائهم.

7. **إستخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل:** ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها الشركة؛ الإنترنت ومركز الاتصال.

- **شبكة الإنترنت:** حيث استغلت الشركة هذه التكنولوجيا من جانبين ، الجانب الأول استعملت الإنترنت كخدمة مقدمة وذلك بعد تدشين أول شبكة تجريبية للجيل الثالث (G3) من الهاتف النقال في ديسمبر 2004 وبعد ذلك قامت شركة "موبيليس" بعرض خدمتي الإنترنت GPRS/MMS تحت اسم mobi+ وكان ذلك في شهر فيفري 2005.[2]

أما الجانب الثاني ، فقد استعملت الشركة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني،[3] والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة وسياستها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها، ومن أهمها خدمة الفاتورة الالكترونية.[4]

و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية ، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري ، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي ، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.

- **مركز الاتصال:** تضع شركة "موبيليس" مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشتركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا ، يوظف المئات من المستشارين ذوى الكفاءة في

---

[1] الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

[2] الملحق رقم 05.

[3] الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

[4] الملحق رقم 09.

المجال، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشـــارات وحلـــول للمشـــكلات الـــتي يواجهونها، ويمكن الاتصال بهذا المركز على الأرقام التالية:[1]

- الرقم 666 من خلال رقم موبيليس أو الرقم 060.660666 من خلال خط هاتفي آخر ، هذا بالنسبة لمشتركي الدفع الآجل .
- أما مشتركي الدفع المسبق فيمكنهم الاتصال بـــالرقم 888 مـــن خـــط مـــوبيليس أو الـــرقم 060.600888 من أي خط هاتفي آخر.

لكن رغم الأهمية الإستراتيجية لمركز الاتصال في قطاع الهاتف النقال إلا انه عرف تأخرا كـــبيرا حيث انه لم يصبح عمليا إلا في شهر فيفري 2004.

[1] حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 113.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة للهاتف النقال تنشط في ظل محيط تنافسي ، وذلك من خلال إجراء عملية تشخيص شملت المحيط الخارجي للشركة، و بعض الجوانب الداخلية الهامة وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث. ويمكن الوقف على جملة من الملاحظات والنتائج :

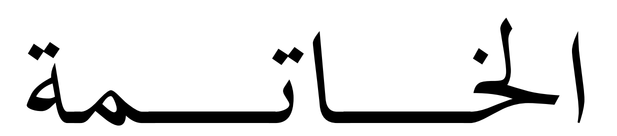
- لقد تسبب الفراغ الفاصل بين فتح سوق الاتصالات في الجزائر ، بموجب قانون رقم 2003/03 ، وإنشاء فرع "موبيليس" في أوت 2003، في تضييع الشركة فرصة كبيرة في الحصول على حصة سوقية معتبرة وأن تحقق الريادة في هذه السوق.
- إن ثقافة الشركة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة ، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة والممارسات، وهذا ما أدى إلى عرقلة سير الاستراتيجية التنافسية للشركة في ظل احتدام المنافسة.
- تنطوي سلسلة القيمة لشركة "موبيليس" على الأنشطة الأساسية وتشمل أساسا على كل الأنشطة الوظيفة التسويقية، وكذا الأنشطة الداعمة كالقيادة ونظام المعلومات والموارد البشرية .
- أما فيما يخص ركائز الميزة التنافسية فنوجزها في النقاط التالية:

– إن تحقيق الكفاءة في شركة "موبيليس" يتضح جليا في بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا والمتمثلة أساسا في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف ، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية ، وهذا على حسب ما توفر من معلومات.

– تنحصر جودة خدمة الاتصال في الشركة في بعض الجوانب التقنية فضلا عن كونها مجرد شعارات براقة دون واقع عملي.

– رغم أهمية عملية التحديث والتطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن شركة "موبيليس" لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير ، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب التطوير والتحديث وبالتالي تهديد الحصة السوقية للشركة.

– هناك بعض الإيجابيات تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل لكنها لا تقابل السلبيات الموجودة خاصة عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة وكذا النقائص الموجودة على مستوى نظام إدارة شكاوى العملاء.


الخاتمة

الخـــاتمـــــة:

من خلال هذا البحث المتواضع، والذي نتمنى أن نكون قد وقفنا على مختلف العناصر والمفـــاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي اشتمل على دراسة نظرية وتطبيقية. وتبين على ضوء هذا البحث أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة استراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهـــودا ثنائي الاتجاه، بدءا بالسعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة، بالإضـــافة إلى الاستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية، و هذا يدعم المركـــز التنافســـي للشركة على المدى الطويل، وحتى تتمكن الشركة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخـــر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميـــزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الإســـتراتيجيات المستوى الوظيفي.

وبمعالجة الموضوع من الناحية العملية عن طريق دراسة حالة شركة جزائرية تنشط في ظل محـــيط شديد المنافسة وهي الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" ، تم الوقوف على الجوانب التي أثـــرت على الوضعية التنافسية بها وبالتالي على حصتها السوقية، فمنها الجوانب السياسية و القانونية ، حيث لم تجد الشركة الإطار القانوني المشجع والمساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمـــة للتـــأقلم مـــع معطيات البيئة التنافسية الجديدة، عقب فتح قطاع البريد والاتصالات سنة 2000 ، بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في تلك النقائص والسلبيات التي تم الوقوف عليها عند القيام بتشخيص الشركة في الجوانب التي تخدم الموضوع.

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- إن تحليل البيئة الخارجية لأي شركة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة و التهديـــدات الكامنة، وحتى تضمن الشركة النجاح، لا بد لإستراتيجيتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئـــة الـــتي تعمل من خلالها.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعاليـــة مـــن تلـــك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم إلى نـــوعين ميـــزة التكلفة الأقل حيث تتمكن الشركة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض. و ميزة تمييز حيث تقـــدم الشركة منتجات متميزة عن المتنافسين، إما بالجودة أو بالتحديث، أو بتقديم الخدمات للعملاء.

- ترجع الجذور الحقيقية لأي نوع من أنواع التميز أو التفوق إلى الكفاءات المتميزة و التي تتطلب بدورها إما موردا متفردا ذا قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الفردية الضرورية لاستغلال هذه الموارد، وإما قدرة متفردة على إدارة الموارد الهامة. وتكون الكفاءات المتميزة للشركة في أقوى حالتها عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، والقدرات المتفردة على استغلال هذه الموارد.
- إن عملية خلق القيمة مضافة تتحقق إما من خفض تكاليف المنتجات، أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تمييزها بالجودة أو التحديث أو الخدمة.
- تتضمن الكفاءة الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وهذا ما يترتب عنه انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة في حين أن الجودة والتحديث يسمحان للشركة بفرض سعر أعلى وخفض تكاليف، إلا أن الاستجابة المتفوقة تسمح بفرض سعر عال.

كما يمكن الوقوف على النتائج التطبيقية التالية:

- تقتصر عملية تحقيق الكفاءة على بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص التنسيق بين الوظائف الأخرى.
- ينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي.
- إن شركة موبيليس لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك.
- تعتبر درجة استجابة الشركة لحاجات عملائها متوسطة على العموم، حيث تفتقر الشركة إلى قاعدة بيانات تسويقية متكاملة، كما توجد العديد من السلبيات ومن بينها: ضعف نظام معالجة شكاوى المشتركين، بالإضافة إلى الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الإنترنت ومركز الاتصال .

وبناء على ما تقدم، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة إجراء استطلاعات دورية ، خاصة بشركة "موبيليس" حول أراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، وذلك برصد كفاءات متخصصة في المجال، وكذا إجراء دراسات لسوق الهاتف النقال وتشخيص شامل للقطاع.

- ينبغي على الإدارة العليا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المتبع، وذلك بعد دراسة متفحصة لتحديد الأنشطة الأساسية و الفرعية .وبناء على ذلك تقوم الشركة بإعادة توزيع المهام و الأدوار على الإدارات أو الأقسام .
- تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، بإتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين، واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، واعتماد الحوافز المختلفة لرفع كفاءة الموظفين.
- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في الشركة بأهمية الجودة وذلك من خلال دورات تدريبية وتكوينية، واستخدام حلقات الجودة والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي، إلا أن الأمر يتطلب التزاما شاملا من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتشغيلية.
- استحداث وظيفة البحث والتطوير، وإحداث التنسيق والتعاون مع الوظائف الأخرى، خاصة وظيفة التسويق، من خلال توفير شبكة للاتصال وتبادل المعلومات تعتمد على احدث الوسائل والتكنولوجيات.
- وجوب تعزيز التوجه بالعميل ونشر ثقافة تقوم على اقتناع الموظفين بأن العميل هو بؤرة نشاط الشركة، وتطوير البرامج التدريبية لجعل الموظفين يفكرون كالعملاء.
- العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة للمشتركين، لدعم عملية التعرف على العميل والتي تمثل قاعدة الأنشطة الأخرى.
- معالجة شكاوى المشتركين بطريقة أكثر حضارية وعقلانية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة العلاقة بالمشتركين، بالإضافة إلى تحديث موقع الإنترنت بصفة دورية وإدراج نسخة باللغة العربية، لتسهيل التواصل مع العميل بما يفهمه.
- ضرورة الاهتمام بمركز الاتصال وتطويره، حيث يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات المتعلقة بالعميل. ويساعد مركز الاتصال على تحديد الحاجات والرغبات المشبعة وغير المشبعة للعميل. كما يمكن للشركة من التعاون مع العميل لتحسين أدائها وبذلك يصبح مركزا لإدارة العلاقة بالعميل.[1]

---

[1]Bernard CAÏAZZO, les centres d'appels, les nouveaux outils de la relation client, Ed:DUNOD, Paris, 2004, P 135.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيـــات المتعلقة به، يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضع نذكر:

- إدارة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة تحليلية لسلسلة القيم في قطاع الاتصالات.
- العلاقة بين ركائز الميزة التنافسية ولوحة القيادة الإستراتيجية.

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة أعلاه وخصوصا تلك التي تعتبر مكملة لهذه الدراسة، ونرجو كذلك أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه الأساسية. والله الموفق والهادي سواء السبيل.

قائـــمة المراجـــع

قائمة المراجـــــع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1- آرثر أبه تومسون و أبه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان، 2006.

2- جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.

3- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت.

4- حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجي، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

5- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،السعودية،1999.

6- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

7- سارة وايت، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

8- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ،2001.

9- شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.

10- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

11- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984.

12- محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية، مصر، 2002.

13- مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999.
14- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
15- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.

ب- رسائل الماجستير والدوريات:

1- حطاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون و وفائه، إدارة العلاقة بالزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: أدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
2- عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
3- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها،تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
4- الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
5- عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد (2005/4).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- A. BOUNFOUR, *le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de L'avantage compétitif*, Ed DUNOD, 1998.
2- B.SANSAL, *La Mesure de la Productivité dans L'entreprise*, Ed: OPU, Alger, 1991.
3- Bernard CAÏAZZO*, les centres d'appels, les nouveaux outils de la relation client*, Ed:DUNOD, Paris, 2004.
4- Cécile Dejoux, *les Compétences au Cœur de l'entreprise*, Ed. D'organisation, Paris, 1999.
5- Christophe Allard, *Le Management de la Valeur Client, comment optimiser la rentabilité de vos investissements en Relation client*. Ed DUNOD, Paris, 2002.
6- G.GARIBALDI. *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*. Ed. d'organisation. 1994.
7- Guy Bru et Franciane Constantinea, *le Management par Valeur, un nouveau style de management*, Ed AFNOR, 2001**.**
8- Hamadouch Ahmed, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*. Alger, Ed: el chihab, 1997.
9- Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, *la Création de Valeur de l'entreprise*, Ed: ECONOMICA, Paris, 2001.
10- Joël Broustail et Frédéric Fréy, *le Management Stratégique de l'innovation*, Ed: Dalloz, Paris, 1993.
11- L. LEVY-LEBOYER, *la Gestion des compétences*, 2éme édition, Ed. D'organisation, 1997.
12- M.J.Korichi, *Measuring Economic Efficiency in Manufacturing Industry: A case study of electricity generating industry in Algeria and some other countries* (1974-1983), London, 1988 (رسالة ماجستير غير منشورة).
13- M.Porter, *Choix stratégiques et concurrence* /; trad. par Philippe DE LA VERGNE.- Paris: ed. ECONOMICA, 1982.
14- M.PORTER, *l'Avantage concurrentiel des nations* /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI.- Paris: Inter.éditions, 1993**.**
15- M.Porter, *l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé*, édition DUNOD, 1998
16- O. Jokung et autres, *Introduction au Management de la Valeur,* édition, DUNOD, 2001.
17- O.UZAN, *Le diagnostic stratégique : Ressources de l entreprise et avantage,* In cahier Français, n°275, 1995.
18- Philippe Détrie, *Conduire une Démarche Qualité*, Ed: d'Organisation, Paris, 2001.

19- Pierrz Alard et Damien Dirringer, *La Stratégie de Relation client, un support dynamique de management de la relation client*; Ed: DUNOD, Paris; 2000.
20- R. BETTAHAR, «*l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique*», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1er trimestre, 1996.
21- Rodolphe Durand, *Guide du Management Stratégique, 99 concepts clés*; Ed: DUNOD, Paris, 2000.
22- Tom Peters et Robert Waterman, *Le Prix De L'Excellence, les 8 leviers de la performance*, Ed: DUNOD, Paris, 1999.

ثالثا: مواقع الإنترنت:

1- الموقع الإلكتروني للشركة اتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz
2- الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz
3- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية للهاتف النقال www.mobilis.dz

فهرس المحتويات

الموضـــــــــــــــوع	الصفحة

الفصل الثاني: دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

II-1- مفاهيم أساسية حول خلق القيمة

II-2- تحقيق الكفـــاءة المتفــوقــة

II- 3- تحقيــق الجــودة المــتفوقــة

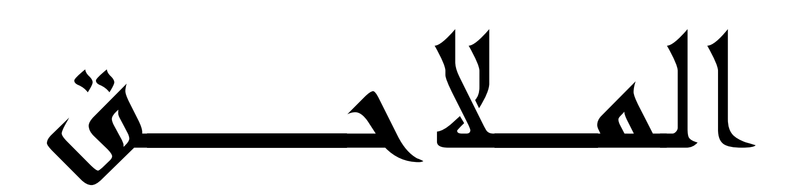
II- 3- تحقيــق التحــديث المتفــوق

5-II – الاستجابة المتفوقة للعميل

فهــــرس الجداول
و الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الأشكال



الملاحق

الملحق رقم 09: استمارة الاستبيان الذي أجرته سلطة الضبط للبريد والمواصلات

Le questionnaire

Le profil de l'usager de la téléphonie mobile de l'enquête.

n°téléphone

Nom :
Prénom :

- **Sexe** :
  - ☐ Masculin
  - ☐ Féminin
- **Age** :
  - ☐ moins de 19 ans
  - ☐ Entre 19 et 29ans
  - ☐ Entre 30 et 39ans
  - ☐ Entre 40 et 49ans
  - ☐ Entre 50 et 59ans
  - ☐ 60 et plus
- **Niveau scolaire** :
  - ☐ primaire
  - ☐ secondaire
  - ☐ moyen
  - ☐ supérieur
  - ☐ aucun
- **profession** :
  - ☐ commerçant
  - ☐ ouvrier
  - ☐ fonctionnaire
  - ☐ cadre
  - ☐ fonctions libérales
  - ☐ retraité
  - ☐ étudiant
  - ☐ femme au foyer
  - ☐ sans profession
- **Revenu mensuel** :
  - ☐ 10 000 DA et moins
  - ☐ Entre 10 000 DA et 20 000 DA
  - ☐ Entre 20 000 DA et 30 000 DA
  - ☐ 30 000 DA et plus

- **Situation d'état civil :**
  - ❑ Célibataire.
  - ❑ Marié
  - ❑ Autre(précisez)

LE QUESTIONNAIRE

I- La perception de l'usager à l'égard de la qualité de service offert.

1. Quel est votre opérateur pour le service mobile ?

- ❑ Algérie telecom (AMN)
- ❑ Orascom telecom Algérie (Djezzy):
  - ❑ Post –payée (abonnement)
  - ❑ Pré- payée (carte)

2. Depuis combien de mois êtes vous client de cet opérateur ?

....

3. êtes-vous ?

- ❑ Abonné résidentiel (particulier)
- ❑ Abonné d'affaires (professionnel)

4. Avez-vous choisi cet opérateur pour les raisons suivantes :

- ❑ Prix attractifs
- ❑ Principes de tarification simple
- ❑ Publicité attractive
- ❑ Meilleurs relations commerciales
- ❑ Services innovants
- ❑ Rareté du produit
- ❑ Problème rencontré avec l'autre opérateur

5. Quels sont les principaux services supplémentaires de la téléphonie mobile que vous utilisez :

- ❑ Téléphone
- ❑ Messagerie (boite vocale)
- ❑ Identification de l'abonné appelant (afficheur)
- ❑ SMS (mini message)
- ❑ Double appel
- ❑ Renvoi d'appel

- ❑ Interdiction de l'affichage du numéro (clir)
- ❑ Consultation de solde
- ❑ Transmission de photocopie (fax)
- ❑ Roaming (nombre de pays)
- ❑ Multiconférence
- ❑ Transmission de données
- ❑ Changement de numéro
- ❑ Facturation détaillée
- ❑ Restriction d'accès à l'international commandé
- ❑ Restriction d'appel sortant sauf au réseau algérien
- ❑ Aucun service

6.Appréciez-vous la qualité d'accueil dans les agences commerciales de votre opérateur :

❑ Bonne ❑ Moyenne ❑ Mauvaise

7.Appreciez-vous la qualité d'informations diffusées par votre opérateur (dépliant, spots publicitaires)

❑Bonne ❑ Moyenne ❑ Mauvaise

8. Appréciez-vous la qualité d'informations des clauses de votre contrat et des conditions de sa résiliation :

❑Bonne ❑Moyenne ❑ Mauvaise

9. connaissez- vous suffisamment les clauses de votre contrat d'abonnement en ce qui concerne :

9.1 les service offert :

❑Oui ❑ Non

9.2 La tarification :

❑ Oui ❑ Non

9 .3 la couverture géographique :

❑ Oui ❑ Non

9.4 options

❑ Oui ❑ Non

10. Appréciez-vous la disponibilité du champs du réseau de votre opérateur :

❑ Bonne ❑ Moyenne ❑ Mauvaise

II- la relation entre l'usager et l'opérateur.

11. Avez vous enregistré des problèmes techniques avec votre opérateur :

❑ Oui ❑ Non

11.1 Quel type de problème technique avez vous eu à faire :

❑ Absence du signal réseau
❑ Coupures
❑ Signal réseau insuffisant
❑ Appel vers GSM de même opérateur non aboutis
❑ Appel vers GSM d'un autre opérateur
❑ Appel vers fixe non aboutis

12. Avez vous déjà fait appel au service client de votre opérateur ?

❑ Oui
❑ Non (allez à Q14)

12.1. Si oui Pourquoi ?

❑ Informations
❑ Problème technique
❑ Problème de facturation
❑ Autre type de problème

12.2 . Appréciez-vous le service clientèle de votre opérateur pour :

12.2.1. sa disponibilité : ❑ bonne ❑ moyenne ❑ mauvaise

12.2.2 . sa qualité d'écoute : ❑ bonne ❑ moyenne ❑ mauvaise

12.2.3. son efficacité : ❑ Efficace ❑ Moyenne ❑ Pas efficace

13. Combien de réclamations avez vous faites auprès de votre opérateurs ?

❑ Aucune (allez à Q14)
❑ Une seule réclamation
❑ 2 à 6 réclamations
❑ Pus de 6 réclamation

13.1 . Etes-vous satisfait du traitement de vos réclamations par le service concerné:

❑ Très satisfait ❑ Satisfait ❑ Insatisfait

13.2 . Combien de réclamations ont conduit à des litiges avec votre opérateur :

❑ Aucune
❑ Une seule réclamation
❑ 2 à 6 réclamations
❑ Pus de 6 réclamation

13.3. En cas de litige ,savez vous à qui s'adressez :

❑ Oui ❑ Non

III- La perception par l' usager à l'égard de la tarification.

14. Etes-vous informé de l'ensemble des tarifs exercés par votre opérateur ?

❑ Oui ❑ Non

15. Parmi les tarifs de service de téléphonie mobile trouvez-vous :

15.1. la mise en service :
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

15.2. l'abonnement mensuel :
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

15.3.minute de communication nationale :
❑très cher❑cher❑ abordable

15.4.minute de communication internationale :
❑très cher ❑cher❑ abordable

15.5. minute de communication en roaming :
❑très cher❑cher❑ abordable

15.6.minute de communication mobile à mobile de même opérateur:
❑très cher ❑ cher ❑ abordable

15.7. minute de communication mobile à mobile de l'opérateur différent :
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

15.8.minute de communication mobile vers le fixe :
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

15.9. la carte prépayée :
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

15.10. la recharge de la carte prépayée
❑ très cher ❑ cher ❑ abordable

16. Quel est le moyen que vous utilisez pour payer vos factures de téléphone mobile ?

❑ Espèces
❑ Chèque
❑ Prélèvement bancaire
❑ La société paye la facture

VI- Les attentes de l'usager de la téléphonie mobile.

17. Pensez-vous à un changement d'opérateur ?

❑ Oui ❑ Non

18. Pensez-vous que votre opérateur doit améliorer dans les années a venir plus :

❑ Ses tarifs
❑ Sa couverture
❑ Qualité du service commercial et technique
❑ Gamme de produits

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط للبريد والمواصلات: www.arpt.dz

الملحق رقم 02: مقتطف من دليل الاتصالات البينية لشركة اتصالات الجزائر

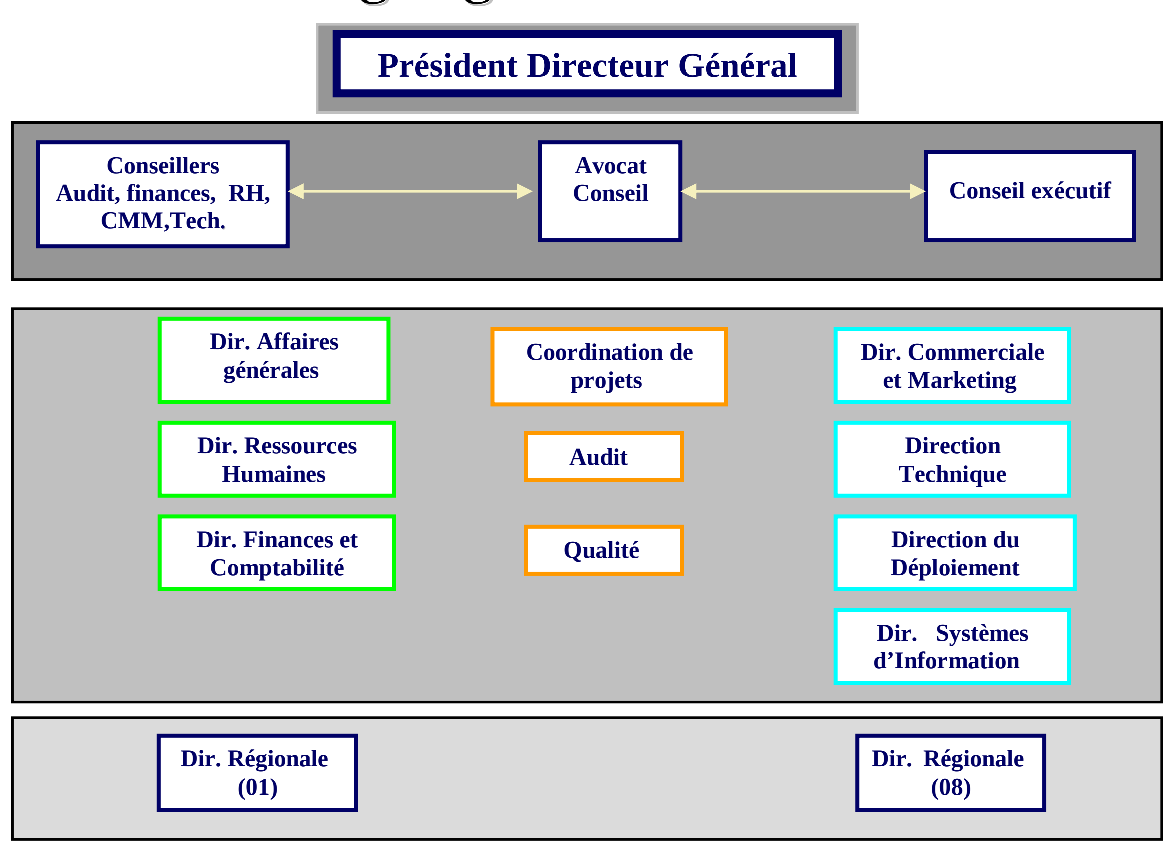
CATALOGUE D'INTERCONNEXION
D'ALGERIE TELECOM
ANNEE 2004

Préambule

ALGERIE TELECOM est l’opérateur des télécommunications constitué en pplication
de l’Article 12 de la Loi 2000-03 du 05 Août 2000, dans son activité d'opérateur de réseau public de télécommunications.
ALGERIE TELECOM est autorisée par décret exécutif n°01-147 correspondant au 20
Décembre 2001 à titre de régularisation pour l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications au sens de l'Article 8, alinéa 16 de la Loi.
Conformément au décret exécutif n° 02-156 du 9 mai 2002, pris en application de l'article 25 de la loi 2000-03 du 05 Août 2000 et fixant les conditions d'interconnexion
des réseaux et services de télécommunications, Algérie Telecom propose un catalogue
d'interconnexion et ce dans le respect des articles 15, 16 et 17 du présent décret.
Les opérateurs pouvant interconnecter leurs réseaux sur celui d'Algérie Telecom sont les
titulaires de licences d'exploitation de réseaux publics des télécommunications attribuées par les Autorités de la République algérienne démocratique et populaire compétentes en la matière.
Les interconnexions de réseaux doivent faire l'objet de signatures de conventions entre
Algérie Telecom et chacun des opérateurs. Ces conventions décrivent les conditions techniques et financières des prestations de services d'interconnexion.
Les tarifs des prestations de services d'interconnexion donnés dans le présent document
s'entendent hors taxes et s'expriment en Dinars algériens.
Avant tout accord sur l'interconnexion, Algérie Telecom peut être amenée à demander à
un opérateur de fournir des garanties financières adaptées à sa propre situation en sa qualité d'opérateur entrant.

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال.

L'organigramme fonctionnel



الملحق رقم 04: ملف نشرية المؤسسة



www.mobilis.dz

DOSSIER DE PRESSE

MOBILIS
fête son millionième abonné

Contact presse
Chafika BOUNETTA 021 54 67 15 062 02 09 70

communication@mobilis.dz

Alger, le 16 Janvier 2005



Sommaire

- Communiqué de presse.
- Mobilis : Premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie.
- Une entreprise innovante.
- Des services et des chiffres.
- Des offres transparentes et innovantes.
- Déclarations du PDG de Mobilis.
- Actualités Mobilis

Alger, le 15 Janvier 2005

Mobilis fête son millionième abonné dimanche 16 janvier à l'hôtel Aurassi

- **Cette cérémonie est destinée à féliciter les employés et les partenaires de Mobilis pour le travail accompli en 2004**
- **Au cours de la cérémonie, le PDG, M. Hachemi Belhamdi, prononcera un discours pour notamment réaffirmer les objectifs de Mobilis pour l'année 2005.**

Mobilis (www.mobilis.dz), premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, organise, dimanche 16 Janvier 2005 à 19h à l'hôtel Aurassi d'Alger, une grande cérémonie pour fêter son millionième abonné. Plus de six cents invités assisteront à ce dîner durant lequel le millionième abonné recevra les clés d'une voiture Peugeot 407 et dix autres abonnés, tirés au sort, recevront chacun un chèque d'un montant de 100.000 dinars.

Pour les féliciter pour le travail accompli durant l'année 2004, tous les employés et les représentants des partenaires de l'entreprise Mobilis seront conviés à la cérémonie. En effet, Mobilis a vécu une année 2004 exceptionnellement riche en réalisations : plus de 800.000 abonnés acquis en seulement quatre mois, une part de marché doublée (elle est passé de 12% à 24%), déploiement d'un réseau de haute qualité qui couvre plus de 75% de la population algérienne, mise en service de plusieurs services innovants, lancement du premier réseau expérimental UMTS, mise en place d'une stratégie marketing innovante, baisse des tarifs des communications internationales, conclusion de plusieurs accords de roaming avec des opérateurs étrangers, réalisation d'un site Internet, consultation de la facture sur le site Internet, lancement du SMS vers l'international, mise en place d'une stratégie globale de communication on-lin…Des réalisations rendues possibles grâce à la mobilisation de l'ensemble des équipes de Mobilis et avec l'appui des partenaires de l'opérateur.

Dimanche 16 Janvier, le PDG de Mobilis, M. Hachemi Belhamdi prononcera un discours durant lequel il réaffirmera notamment les objectifs de Mobilis pour 2005 : trois millions d'abonnés avant la fin de l'année, plus de 90% de la population algérienne couverte par un réseau de haute qualité, un centre d'appels disponible 7jours/ 7 et 24heures/24, une offre flotte pour les entreprises, une offre GPRS complète…

Mobilis : « Premier opérateur de téléphonie mobile en Algerie »

Mobilis, www.atmmobilis.dz, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offres post et pré-payées adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur Internet, notification gratuite du solde après chaque appel…

Le 15 décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie, intégrant ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie. Dans quelques jours, il lancera son portail GPRS. Mobilis est aujourd'hui le seul véritable opérateur multimédia en Algérie.

Entreprise innovante, Mobilis utilise la convergence entre l'Internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication, devenant ainsi une véritable « entreprise de l'Internet mobile ».

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis, a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 75% de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité.

Leader de la téléphonie mobile en Algérie, Mobilis compte aujourd'hui plus d'un million d'abonnés actifs. Son objectif est d'atteindre les trois millions d'abonnés à la fin de l'année 2005.

Les dirigeants

- Président Directeur Général — M. Hachemi BELHAMDI
- Directeur Commercial et Marketing — M. Lounis BELHARAT
- Directeur Technique — M. El Hadi BENLEZREG
- Directeur des ressources Humaines — M. Mohamed MESKOURI
- Directeur des Affaires Générale — M. Mustapha TOBDJLI
- Directeur Finances et comptabilité — M. Nabil Salim HAMDANE
- Directeur Déploiement — M. Mohamed HADDAD
- Directeur Régional — M. Ali MORSLI
- Directeur Système d'Information — M. Mustapha HAOUCHINE



Une entreprise innovante

Recrutement on line

Alger le 03 Novembre 2004

Dans le cadre de son développement, Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement d'une campagne de recrutement destinée à renforcer ses équipes.
L'opérateur national recherche des personnes dynamiques, compétentes et motivées dans plusieurs domaines : technique, marketing, communication, ventes, finance… Plusieurs centaines de postes sont ainsi à pourvoir dans les prochaines semaines.

Une stratégie de communication on line

Alger le 12 Decembre 2004

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce la mise en place des premiers outils de sa stratégie de communication on-line. Désormais, grâce à la nouvelle rubrique « Espace presse », les journalistes ont la possibilité de consulter les informations concernant Mobilis directement sur le site Internet www.atmmobilis.dz : communiqués de presse, Mobilis Actualités, alerte mail et SMS, glossaires et photos. Tous les documents sont téléchargeables depuis le site.
Les communiqués de presse de l'opérateur seront diffusés aux journalistes simultanément par fax, e-mail et sur le site Internet de l'opérateur. Les journalistes ont également la possibilité d'accéder aux informations récentes concernant l'opérateur national Mobilis et télécharger des visuels (logo, cartes de recharges, cartes SIM.). Le « Glossaire » fournit les définitions des principaux termes utilisés dans la téléphonie mobile. Enfin, les journalistes qui le souhaiteront pourront souscrire à notre service « Alerte mail et SMS » sur le site web pour recevoir les dernières informations concernant Mobilis dans leurs boites e-mail et sur leurs téléphones mobiles.

Premier réseau expérimental UMTS

Alger le 15 Décembre 2004

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement, Mercredi 15

Décembre 2004, du premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie. Les expérimentations ont été menées par l'opérateur et son partenaire, l'équipementier chinois Huawei Technologies Co.,LTD. Mobilis intègre ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie moderne.

Et bientôt le MMS, GPRS, Push to Talk……



Des services et des chiffres

Réalisations 2004

- SMS vers tous les réseaux mobiles
- SMS vers l'International
- Communication on line sur www.mobilis.dz
- Consultation de la facture et des états de consommation sur le site de Mobilis
- Trois recharges : 500, 1000 et 2000 DA
- Lancement du réseau expérimental UMTS de la 3 G
- Baisse de 75 % des tarifs à l'international…

Objectifs pour 2005

- trois millions d'abonnés avant la fin de l'année 2005
- plus de 90% de la population algérienne couverte par un réseau de haute qualité
- Déploiement d'un réseau de haute qualité
- Amélioration continue de la qualité des services
- Un centre d'appel disponible 7 jours/ 7 et 24 heures / 24
- Une offre flotte pour les entreprises
- Une offre GPRS complète …

Les Chiffres

- **« Un million deux cent mille à la fin du mois de décembre 2004 »**
- **800 BTS (Stations de base radio) à la fin de l'année 2004**
- **Plus de 5000 points de vente pour les produits prépayés Mobilis**



Des offres transparentes et innovantes

➢ **Offre prépayée « Mobilis la Carte »** : Taxation à la seconde après la 1ère minute

➢ **Les offres abonnement**

Offre « Forfait »

- accès : 7500 DA
- abonnement : 2000 DA avec 240 minutes inclus
- communications nationales : à partir de 4,60 DA par minute
- communications internationales : à partir de 14DA par minute

Offre « Résidentiel »

1- accès : 8000 DA
2- abonnement : 1000 DA
3- communications nationales : à partir de 4,60 DA par minute
4- communications internationales : à partir de 14DA par minute



Les déclarations du PDG de Mobilis*

- **Le 09 octobre 2004, à l'occasion du salon Telecomp** : « Depuis mon arrivée à la tête de Mobilis, je me suis fixé un objectif : faire de Mobilis un acteur majeur de la téléphonie mobile en Algérie. Nous avons les moyens de nos ambitions, aussi bien humains que financiers. A la fin du mois de septembre 2004, nous comptions près de 400.000 abonnés. Notre objectif est d'atteindre le million d'abonnés avant la fin de l'année. C'est un objectif ambitieux mais les équipes de Mobilis sont mobilisées pour l'atteindre. »

- **Le 13 octobre 2004, commentant les nouveaux tarifs en Algérie et en International**: « Le clients Mobilis accède aujourd'hui à tous les services existants dans la téléphonie mobile : Messagerie vocale, double appel, SMS en Algérie et vers l'étranger, roaming,… toutes les options possibles sur un réseau GSM sont actuellement disponibles chez Mobilis. Nous testons un réseau de téléphonie de troisième génération, l'UMTS, qui sera opérationnel avant la fin du mois de décembre. Actuellement, les équipes de Mobilis ont une maîtrise totale du secteur de la téléphonie, de l'architecture des systèmes à la gestion de la relation-client. »

- **Le 23 octobre 2004, commentant la baisse du prix de la puce à 1000 dinars** : « Nous sommes sur la bonne voie pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour 2004 et 2005. Dans quelques mois, Mobilis sera un vrai leader de la téléphonie mobile en Algérie .»

- **Le 03 novembre 2004, commentant la campagne de recrutement on line** : « Le traitement des candidatures sera fait d'une manière transparente et rigoureuse. Il ne sera répondu qu'aux seules candidatures jugées intéressantes. Pour assurer son développement, Mobilis a besoin de compétences et nous savons que l'Algérie n'en manque pas .»

- **Le 09 novembre 2004, commentant l'opération « spécial Ramadhan »** : « En Septembre dernier nous nous sommes fixés un objectif : atteindre le million d'abonné avant la fin de l'année. Dans un marché fortement concurrentiel, marqué par l'arrivée d'un troisième opérateur un tel pari n'était pas facile à tenir. Mais je savais que je pouvais compter sur l'engagement puissant de tous pour l'atteindre. Aujourd'hui nous sommes sur la bonne voix pour compter avant la fin de l'année 2004 ce premier million d'abonné qui fera de nous un leader de la téléphonie mobile en Algérie (…). Tous (les) défis, nous allons les relever ensemble. Je sais que, pour cela, je peux compter sur chacun d'entre vous. »

- **Le 22 novembre 2004, commentant la fraude sur les produits Télécom**s : « Nous ne voulons pas gagner des parts de marché à n'importe quel prix. Nous sommes une entreprise nationale qui a une mission de service public. Nos offres doivent être transparentes et claires et nous devons protéger les intérêts du consommateur algérien».

- **Le 24 novembre 2004, commentant les nouveaux accords de roaming** : « L'objectif de Mobilis est de signer un maximum d'accords de roaming avec les opérateurs étrangers pour permettre à nos abonnés de rester joignables à tout moment partout dans le monde et de donner la possibilité aux étrangers présents en Algérie de pouvoir communiquer facilement. C'est aussi cela notre vision d'un service de qualité que nous voulons offrir à nos clients ».

- **Le 07 décembre 2004, commentant le partenariat avec La Poste** : « Algérie Poste est un partenaire naturel de Mobilis. Nous travaillons depuis quelques mois sur plusieurs projets qui vont renforcer les relations entre nos deux entreprises. La distribution de nos produits dans les bureaux de poste n'est qu'une étape dans ce partenariat qui est appelé à se développer et s'élargir à d'autres domaines ».

- **Le 12 décembre2004, commentant la première opération de communication on-line en Algérie** : « Nous sommes une entreprise pionnière dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'Internet est un outil indispensable de notre stratégie globale de développement. Aujourd'hui, avec l'arrivée du GPRS et l'UMTS, la convergence entre l'Internet et le mobile est devenue une réalité. Nous serons une entreprise de l'Internet mobile ».

- **Le 20 décembre 2004, commentant la promotion exceptionnelle de la carte a 500 DA avec un credit de 1000 DA** : «Nous remercions tous les Algériens qui font confiance à Mobilis. Nos équipes restent mobilisées en permanence pour les satisfaire en proposant des offres innovantes et transparentes. L'année 2005 sera celle de Mobilis ».

- **Le 22 décembre2004, commentant le succès de l'opération de recrutement on-line** : « L'année 2005 sera celle de Mobilis et nous avons besoins de vraies compétences pour tenir cette promesse ».

- **Le 27 décembre 2004, commentant l'enregistrement du millionième abonné :** « Notre ambition pour 2005 est de bâtir un opérateur leader sur le marché algérien, capable de relever tous les défis technologiques. Une ambition qui est, j'en suis convaincu, à notre portée car nous disposons d'atouts uniques. Pour cela, je sais que je peux compter sur l'engagement farouche de chacun d'entre vous et sachez que vous pouvez compter sur moi »

- **Le 04 janvier 2005, commentant la fin de l'offre promotionnelle :** « Mobilis fera en sorte de marquer l'année 2005, par un travail soutenu, des offres concurrentielles, innovantes et transparentes.

*Déclarations faites dans les communiqués de presse de Mobilis. Disponibles sur le site www.mobilis.dz



Mobilis en quelques dates

10/01/05
Services
Mobilis annonce le lancement d'un nouveau jeu sur les cartes de recharges de 500, 1000 et 2000 dinars permettant de gagner une voiture Peugeot 206, 5 chèques de 50 000 DA et 20 crédits de 5000 DA tous les 15 jours

04/01/05
Services
Mobilis annonce que son parc a dépassé 1 200 000 abonnés actifs.

04/01/05
Services
Mobilis annonce la fin de son offre promotionnelle "Mobilis La Carte" à 500 DA, ainsi que la disponibilité de cette dernière au prix de 2800 DA avec un crédit initial de 500 DA.

27/12/04
Services
Mobilis annonce avoir enregistré son millionième abonné actif. Lors d'une cérémonie, le millionième client recevra une Peugeot 407 et les 10 autres abonnés tirés au sort recevront la somme de 100 000 dinars. La part de marché de l'opérateur a évolué de 12 % à 24 % en quatre mois. Le PDG, Mr Hachemi Belhamdi, a adressé ses vœux de fin d'année et remercié tous les salariés pour le travail accompli au cours des derniers mois.

22/12/04
Recrutement
Mobilis annonce suite à un communiqué de presse le succès de l'opération de recrutement on-line avec le traitement de plus de 000 5candidatures. Plusieurs dizaines de candidats ont rejoint les équipes Mobilis dans tous les domaines d'activité.

20/12/04
Régulation
Mobilis décide de saisir l'ARPT pour dénoncer les pratiques de publicités mensongères de la concurrence.

20/12/04
Service
Mobilis annonce une nouvelle promotion, dans le cadre de la célébration du millionième abonné, valable du 20 Décembre au 31 Décembre avec la puce prépayée proposée à 500 DA avec 1000 DA de crédit initial.

14/12/04
Réseau
Mobilis annonce suite à une conférence de presse le lancement du premier réseau expérimental UMTS en Algérie en partenariat avec l'équipementier Huawei Technologies.

07/12/04
Services
Mobilis annonce que tous ses abonnés pourront trouver les produits de l'opérateur (puces et cartes de recharge) dans les 3 200 bureaux de poste Algérie Poste.

30/11/04
Services
Mobilis annonce la prolongation de la promotion Ramadhan jusqu'à épuisement du stock dans le réseau de distribution.

21/11/04
Réseau
Mobilis annonce la mise en place d'une cellule spéciale au niveau de la Direction Générale pour suivre l'évolution de la situation de son réseau.

16/11/04
Services
Mobilis annonce la prolongation de son opération Spécial Ramadhan jusqu'au 30 Novembre 2004. Mobilis a dépassé la barre des 800 000 abonnés actifs.

10/11/04
Services
Mobilis annonce que l'opération Spécial Ramadhan a remporté un vif succès en recrutant près de 400 000 nouveaux clients et permettant ainsi à l'opérateur d'augmenter son parc à 700 000 clients actifs.

03/11/04
Recrutement
Mobilis lance la première campagne de recrutement online. Cette première en Algérie permettra à l'opérateur de recruter de jeunes diplômés de manière transparente et rigoureuse.

02/11/04
Services
Mobilis annonce le lancement de la phase de test du service GPRS et MMS. L'opérateur prépare ses offres commerciales et ses contenus en vue d'une commercialisation pour la première quinzaine de Novembre.

26/10/04
Services
Suite à l'opération Ramadhan proposant la carte SIM à 1000 DA, Mobilis se félicite d'avoir vendu plusieurs milliers de cartes SIM, causant des ruptures de stock dans certains points de vente.

25/10/04
Services
Mobilis annonce le lancement d'une opération de recouvrement de créances impayées qui concerne des milliers d'abonnés.

23/10/04
Services
Mobilis annonce la baisse de sa puce de 2800 DA à 1000 DA à l'occasion du mois sacré du Ramadhan.

الملحق رقم 05: الملتقى الذي نظمته إدارة الاتصالات للمؤسسة يوم 15 ديسمبر 2004

MOBILIS présente :

Le premier réseau expérimental UMTS en Algérie



Contact Presse :
Chafika Bounetta 021 54 67 15 062 02 09 70
communication@mobilis.dz

Communiqué de Presse –

Alger, le 14 décembre 2004

Mobilis : Lancement du premier réseau expérimental UMTS

- **<u>Une conférence de presse aura lieu le mercredi 15 Décembre à l'hôtel Sheraton d'Alger, salle Venus.</u>**

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement, Mercredi 15 Décembre 2004, du premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie. Les expérimentations seront menées par l'opérateur et son partenaire, l'équipementier chinois Huawei Technologies Co.,LTD.

A cette occasion, les dirigeants de Mobilis et de Huawei Technologies Algérie animeront une conférence de presse, le mercredi 15 Décembre 2004, à 16H00 à l'Hôtel Sheraton club des Pins, à l'Auditorium.

Tous les détails sont disponibles sur le site Internet www.atmmobilis.dz

A Propos de Mobilis

Mobilis, filiale d'Algérie Telecom, est le premier opérateur de Téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en Août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services de haute qualité : offres post et pré-payées, SMS vers l'Algérie et l'international, roaming à l'étranger, messagerie vocale…

Entreprise nationale soucieuse d'accomplir sa mission de service public, Mobilis propose à ses clients des offres commerciales simples et transparentes. Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Dans les prochains mois, l'ensemble de la population algérienne sera couverte par un réseau de haute qualité.

A la fin du mois de Novembre 2004, Mobilis comptait 900.000 abonnés. Son objectif est d'atteindre le million d'abonnés avant la fin de l'année.

A propos de Huawei

Crée en 1988 en Chine, **Huawei Technologie** Co. LTD est spécialisé dans la recherche et le développement, la production et le marketing des équipements de télécommunications. Leader mondial dans son domaine, il emploie 22 000 personnes à travers le monde. En 2003, ses ventes ont atteint 3,83 milliards de dollars.

Mobilis : Premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie

Mobilis, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services de haute qualité : offres post et pré-payées, SMS vers l'Algérie et l'international, roaming à l'étranger, messagerie vocale…

Entreprise nationale soucieuse d'accomplir sa mission de service public, Mobilis propose à ses clients des offres commerciales simples et transparentes. Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Dans les prochains mois, l'ensemble de la population algérienne sera couverte par un réseau de haute qualité.

A la fin du mois de novembre, Mobilis comptait 900.000 abonnés actifs. Son objectif est d'atteindre le million d'abonnés avant la fin de l'année.

Les dirigeants :

Président Directeur Général: **M. Hachemi Belhamdi**
Directeur Commercial et Marketing: **M. Lounis Belharrat**
Directeur Technique: **M. El Hadi Benlezereg**

L’UMTS : la téléphonie mobile 3G

L’UMTS (Universal Mobile Telecommunication Service) est le réseau téléphonique mobile du futur. Totalement nouveau et indépendant du GSM, il fonctionne en mode « paquets ». Sa vitesse de transmission atteint 200 fois celle du GSM et 10 fois celle du GPRS. Ce qui améliore la capacité et la rapidité de transmission des données.

L’UMTS va également permettre de résoudre tous les problèmes du GSM en ouvrant de nouvelles bandes de fréquence et en garantissant une excellente qualité de transmission de la voix. L’UMTS est déjà opérationnel dans plusieurs pays d’Europe occidentale.

En Algérie, Mobilis lancera officiellement les premières expérimentations le 15 décembre 2004.

UMTS : De nouveaux services

Avec une bande passante étendue, l'UMTS permet de surfer à grande vitesse sur Internet.

Grâce à l'UMTS, le téléphone mobile devient un véritable appareil multimédia capable de tout faire : on peut filmer et envoyer des séquences vidéos (MMS vidéos) à ses proches, regarder la télévision sur son mobile, télécharger des films ou accéder à la visiophonie (voir son correspondant pendant une conversation téléphonique). On peut également télécharger des films, de la musique ou suivre l'actualité en direct sur son téléphone mobile.

Pour les professionnels, l'UMTS va transformer le mobile en un véritable ordinateur portable. Ce qui permettra un accès total au réseau de l'entreprise, facilitant ainsi la mobilité des salariés et des managers à travers le monde entier.

Principaux services :

Visiophonie, MMS vidéo, Actualités, Téléchargement de musique, accès au réseau de l'entreprise pour les salariés, jeux sur mobile en réseau…

Les Points forts de l'UMTS

- Une vitesse de transmission des données élevée
- Une qualité de communication proche de celle de la téléphonie fixe
- L'UMTS va résoudre les problèmes de saturation du réseau GSM notamment dans les grandes villes
- L'UMTS est une norme compatible à l'échelle mondiale

Exemple : temps moyen pour envoyer un courrier électronique (Un document attaché de 10 pages)

Norme	Débit	Temps nécessaire
GSM actuel	9,6 kbit/s	7 min
Modem classique (V90)	57,6 kbit/s	70 sec
RNIS	128 kbit/s	31 sec
GPRS	144 bit/s*	28 sec
EDGE	384 kbit/s*	10 sec
UMTS	2 Mbit/s	2 sec

*Dans les conditions optimales

الملحق رقم 11 : منتجات "موبيليس"، صيغة الدفع البعدي

Offres postpayées

Offre "Résidentiel"

La "doyenne" !



Résidentiel

Disponible dans toutes les agences commerciales de Mobilis, l'offre "Résidentiel" est la première offre abonnement mise sur le marché par l'opérateur national de téléphonie mobile. L'offre est proposée à un prix d'accès et un abonnement mensuel très avantageux. De nombreux services gratuits sont automatiquement inclus dans l'offre. La minute de communication en national et à l'international est proposée à un prix défiant toute concurrence, tout comme les tarifs des SMS sur le réseau Mobilis ou à destination des autres réseaux. Les clients de l'offre "Résidentiel" ont également la possibilité de rester joignables dans une centaine de pays dans le monde grâce aux nombreux accords de roaming conclus par Mobilis avec des opérateurs mobiles internationaux.

Offre "Forfait"

Pour les "gourmands" de la téléphonie mobile



Forfait

Huit heures de communication incluses par mois, l'ensemble des services disponibles (l'offre GPRS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel, roaming à l'international...), un tarif d'accès parmi les plus bas du marché du post-payé et une facture bimestrielle : l'offre forfait de Mobilis est un produit destiné aux clients dont les besoins en matière de téléphonie sont importants. Le nombre de minutes incluses dans cette formule (480 minutes) permet en effet de téléphoner sans compter pour seulement 4000 DA/bimestre.

Offre "Flotte"

Pour accompagner les entreprises



Flotte

L'offre "Flotte" est un produit simple et transparent destiné aux entreprises. Ces dernières ont la possibilité de souscrire à partir de 9 lignes post-payées pour profiter d'une série d'avantages impressionnants : la minute à partir de 3 DA, des options gratuites, le roaming sans caution, une minute vers l'étranger à partir de 14 DA.. Aujourd'hui, plusieurs dizaines d'entreprises ont opté pour l'offre de Mobilis. Ce qui positionne l'opérateur national de tétéphonie mobile comme un partenaire privilégié des entreprises et un acteur majeur de l'économie nationale.

المصدر: موبيليس الجريدة، العدد الأول، (2006)، ص 7.

الملحق رقم 10 : منتجات "موبيليس"، صيغة الدفع المسبق

Offres prépayées

Mobilis la Carte

Sans caution ni facture



Lancée en février 2004, "Mobilis, la carte" est la première offre prépayée de l'opérateur national de téléphonie mobile.
Simple et avantageuse, l'offre "Mobilis la carte" permet à ses utilisateurs de bénéficier d'une ligne téléphonique mobile sans caution ni abonnement mensuel. Elle offre aussi l'accès à une multitude de services : l'offre GPRS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel... Et, bientôt, le roaming à l'international. Aujourd'hui, "Mobilis la Carte" est proposée à 1400 DA avec un crédit initial de 1000 et une durée de validité de 120 jours.

Mobilight

Une offre pour petits budgets



Disponible depuis mars 2005, la "Mobilight" a déjà séduit des millions d'Algériens. Son secret ? un prix bas défiant toute concurrence (600 DA avec un crédit initial de 300 DA) et la possibilité d'accéder à l'ensemble des services disponibles sur le réseau GSM de Mobilis : l'offre GRPS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel. Les clients de l'offre "Mobilight" profitent par ailleurs de l'ensemble des offres et promotions (baisse des tarifs des communications téléphoniques et des SMS, promotions spécial événements...) lancées régulièrement par Mobilis.

Mobiposte

Les avantages du post et du prépayé réunis



La Mobiposte, fruit d'un partenariat entre Mobilis et Algérie Poste, est un produit unique sur le marché algérien. Destinée aux titulaires d'un compte courant postal (CCP), l'offre "Mobiposte" est déclinée en trois formules : verte (1200 DA), jaune (2000 DA) et rouge (3000 DA). Tous les mois, le CCP du client est automatiquement prélevé de la même somme, selon la formule choisie, et son compte téléphonique rechargé. Si les minutes incluses dans le forfait choisi sont épuisées avant la fin du mois, l'utilisateur a la possibilité de recharger son compte avec l'une des cartes de recharges disponibles sur le marché (500, 1000 et 2000 DA) pour continuer à téléphoner en toute liberté, à partir de 6DA TTC la minute.

المصدر: موبيليس الجريدة، العدد الأول، (2006)، ص 7.

الملحق رقم 12: خدمة الفاتورة الإلكترونية لشركة "موبيليس"

f@cture on-line : qu'est-ce que c'est ? :
« f@cture on-line » est le service Facture Electronique de Mobilis exclusivement réservé aux clients postpayés non résiliés.
Il vous permet de consulter et de télécharger gratuitement les duplicata de vos factures téléphoniques , en complément de celles qui vous sont envoyées par courrier www.mobilis.dzsur notre site Internet postal.
Une offre optionnelle payante est proposée, elle permet d'obtenir une analyse de votre facture.

f@cture on-line : quels sont ses avantages ? :
« f@cture on-line » est un service :

- Rapide et efficace : il vous fera gagner du temps et vous évitera de vous déplacer aux agences pour récupérer vos factures.
- Simple et utile : il est facile à utiliser grâce à une présentation claire de notre site web.
- Sécurisé et confidentiel : accessible grâce à un mot de passe qui vous sera communiqué.

f@cture on-line : comment l'utiliser ? :
Vous pouvez profiter du service « f@cture on-line » à tout moment sur notre site Internet en cliquant sur « MA FACTURE »www.mobilis.dz

Inscrivez-vous

- Cliquez sur le lien « Créez votre compte ».
- Pour obtenir votre mot de passe, introduisez :
  1. Votre numéro de compte situé en haut à droite de votre facture (il est composé d'une lettre et de 7 chiffres).
  2. Votre numéro de téléphone.
- Vous avez le choix entre deux options :
  1. L'offre gratuite : elle vous permet de consulter et de télécharger vos factures telles qu'elles vous sont envoyées par voie postale.
  2. L'offre payante : elle vous donne en plus accès à une analyse de vos factures. L'activation de cette option est gratuite et le service est facturé 100 DA HT par mois

Accédez au service
Vous pouvez à présent accéder à vos factures en saisissant :

1. Votre numéro de compte.
2. Votre mot de passe.

Remarque : Pour les comptes clients contenant plusieurs abonnés et pour raison de facture collective, l'accès n'est possible qu'avec un mot de passe unique pour tous les abonnés d'un même compte.

Profitez de nos offres
La page d'accueil vous propose la dernière facture en date. Vous pouvez également consulter et télécharger (en format PDF) vos 6 dernières factures à compter de janvier 2005 en cliquant sur « Voir l'historique de mes factures ».

En demandant l'accès à l'analyse de votre facture, vous pourrez :

- Analyser votre consommation à l'aide d'outils graphiques.
- Chercher un appel ou un groupe d'appels particuliers.*
- Obtenir des statistiques ciblées.
- Personnaliser votre analyse de facture en saisissant le nom des personnes que vous avez appelées.*
- Extraire des informations de votre facture.

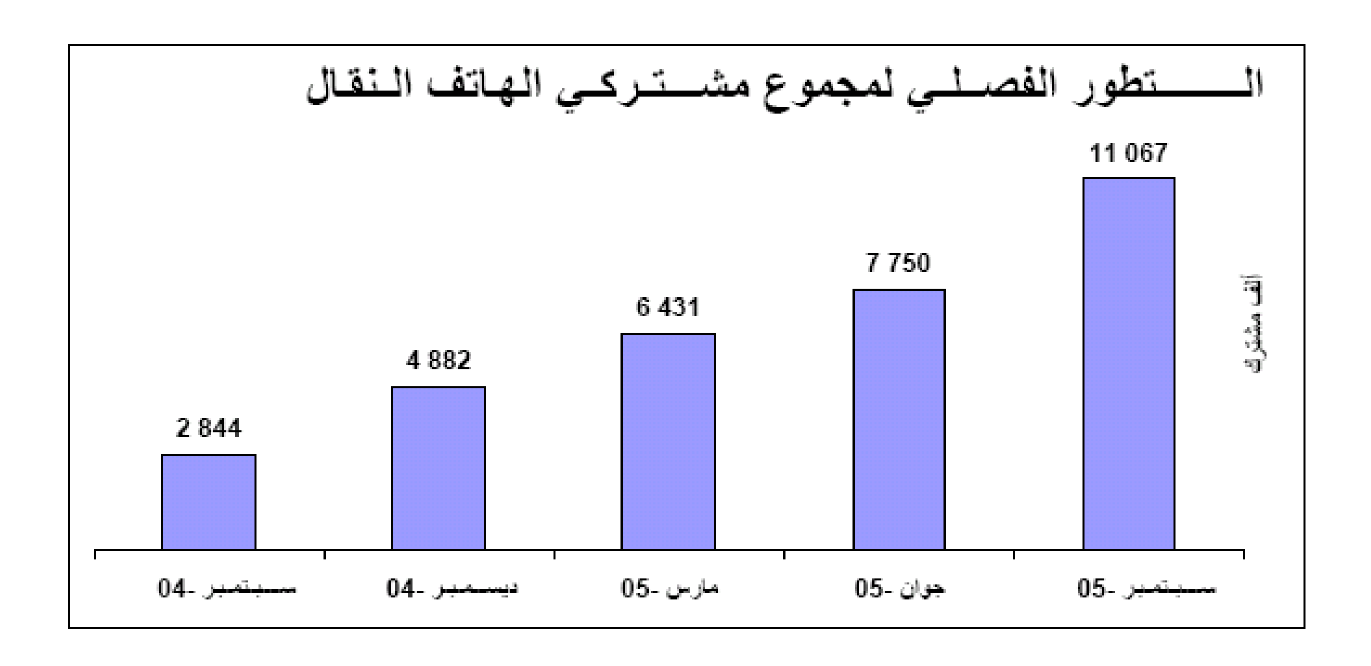
Pour plus de détails, vous disposez d'une rubrique d'aide accessible depuis la page d'accueil.

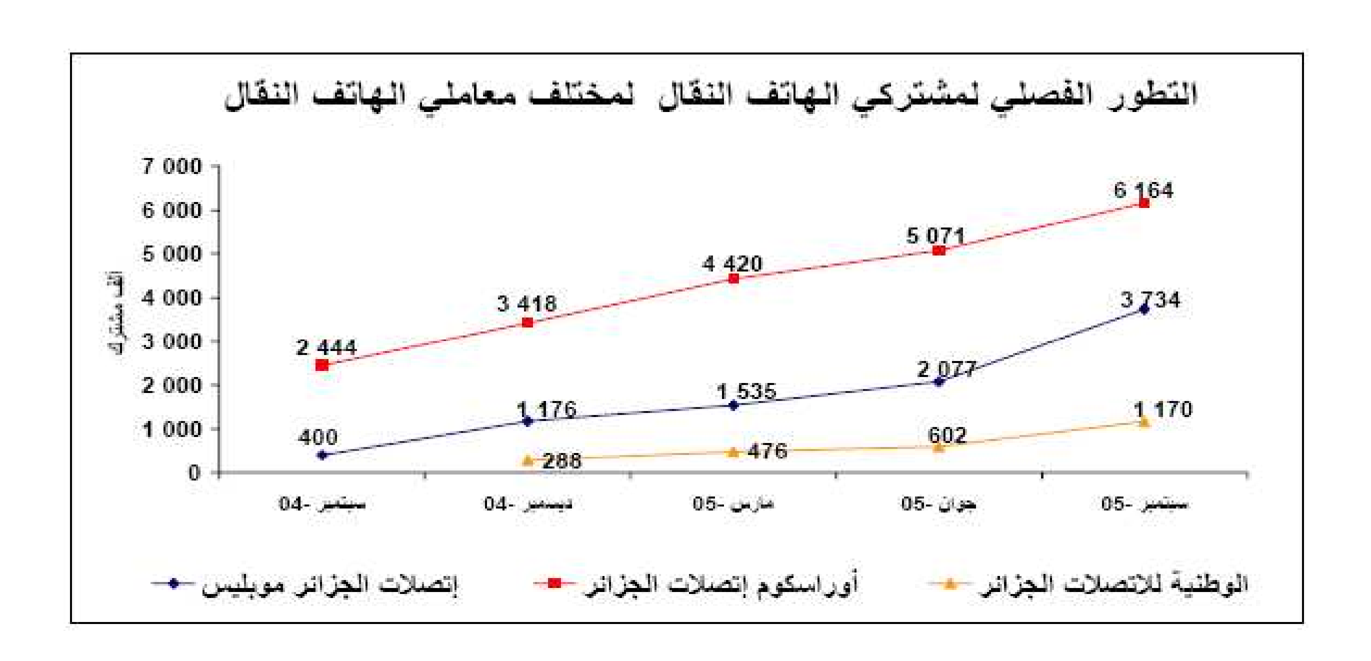
Le Service Client se tient également à votre disposition en appelant le 666 depuis votre mobile ou le 060 600 666 depuis un poste fixe ou un autre opérateur.

(*) : En cas de souscription à la facture détaillée au préalable auprès de Mobilis.

المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة: www.mobilis.dz

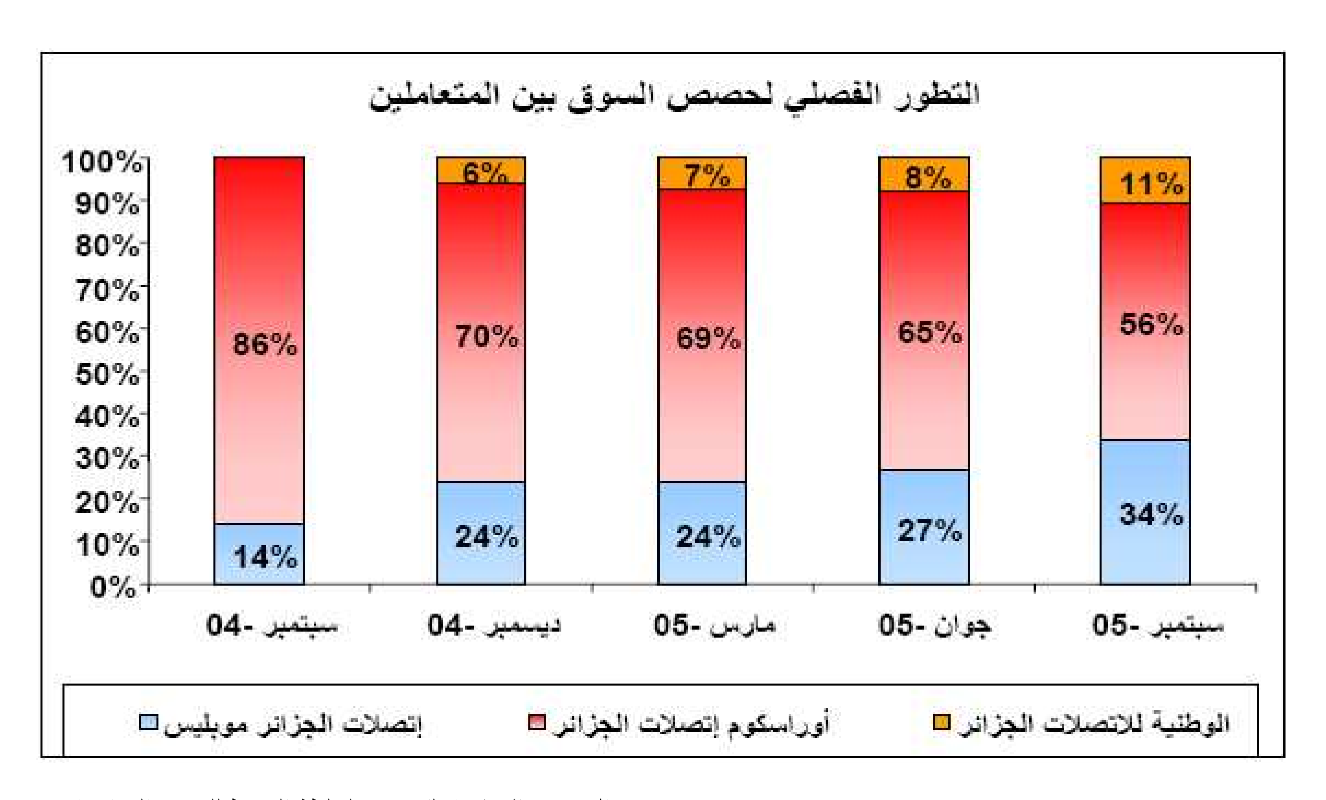
الملحق رقم 10 : تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر





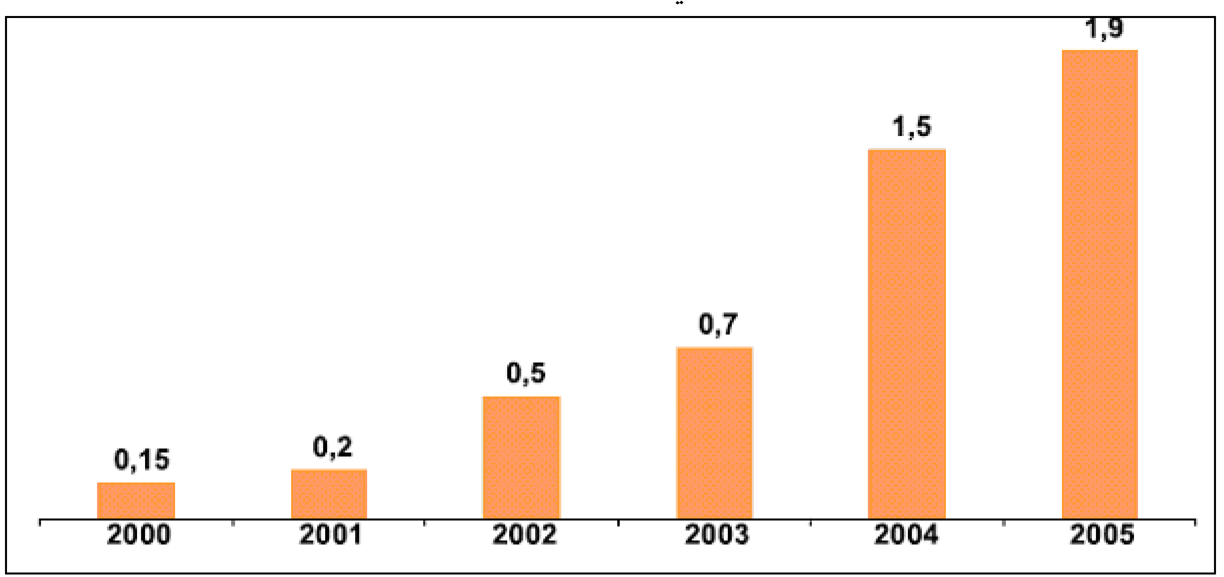
تطور الحصة السوقية لكل متعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر





المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط للبريد والمواصلات: www.arpt.dz

تطور عدد مستعملي الإنترنت في الجزائر بالملايين



المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط للبريد والمواصلات: www.arpt.dz

تم بحمد الله